# 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh

## The 108 Skills of Nature Born Leaders

WARREN BLANK

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

# Mở đầu

Liệu anh đã có đủ những "phẩm chất cần thiết" để trở thành một nhà lãnh đạo không? Nhiều người nghĩ rằng những nhân vật như Collin Powell, Warren Buffet, Henry Ford và Andy Grove sinh ra đã có sẵn khả năng lôi cuốn người khác đi theo sự lãnh đạo của họ. Nhưng theo cuốn sách 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh, những suy nghĩ về "phẩm chất cần thiết" này đã không đề cập một thực tế quan trọng: đó là các phẩm chất lãnh đạo này đều tiềm ẩn trong mỗi chúng ra chờ chúng ta khám phá, phát triển và nhân rộng.

Trên thực tế, không ai sinh ra đã là lãnh đạo. Bất kỳ ai cũng đều có thể trở thành một nhà lãnh đạo. Tất cả những gì anh cần là nắm bắt những kỹ năng cụ thể thường có của nhà lãnh đạo bẩm sinh. Dù anh đang cố gắng trau dồi tài năng của mình hay phát triển kỹ năng lãnh đạo cho những người khác, cuốn sách này cũng sẽ mang đến cho anh một khuôn mẫu cho thành công trong lãnh đạo.

108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh đưa ra 108 đặc điểm cụ thể của những người được xem là nhà lãnh đạo bẩm sinh. Cuốn sách sẽ giúp anh nhận ra rằng với sự tập trung và tự nhận thức về bản thân, anh có thể có được nhiều phẩm chất giúp anh lôi cuốn người khác hưởng ứng ý tưởng của mình và đi theo con đường anh chọn.

Nhưng trước khi có thể nâng cao khả năng lãnh đạo, điều quan trọng là anh cần xác định những kỹ năng của mình đang ở mức độ nào. Trong cuốn sách này có phần tự đánh giá, anh có thể sử dụng để xác định kỹ năng nào cần được cải thiện nhất. Khi anh đã biết mình ở mức độ nào, các phần tiếp theo trong sách sẽ giúp anh phát triển điểm mạnh và cải thiện những điểm yếu của mình.

Với những ví dụ từ các nhà lãnh đạo như Franklin Delano Roosevelt, Jack Welch – Tổng Giám đốc General Electric, 108 kỹ

năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh sẽ minh họa những phẩm chất lãnh đạo đó theo 3 nhóm cơ bản:

- Kỹ năng cơ sở, như khả năng nhận thức về bản thân;

- Kỹ năng định hướng, bao gồm khả năng thiết lập đường lối hành động và phát triển người khác thành nhà lãnh đạo;

- Kỹ năng thu hút sự ủng hộ tự nguyện, như khả năng ảnh hưởng đến người khác và tạo ra một môi trường mang tính khích lệ.

Đối với những người đang tìm cách phát triển khả năng lãnh đạo bẩm sinh của mình, 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh sẽ đưa ra những nét chính về cách tập trung vào từng kỹ năng cụ thể. Tất cả những gì anh cần để trở thành một nhà lãnh đạo đang ở ngay chính bên trong con người anh. Cuốn sách này sẽ giúp anh phát triển những kỹ năng của chính mình.

# Lời giới thiệu

Không bao giờ là quá muộn để học cách trở thành mẫu người anh hằng mong ước. Cuốn sách này sẽ giúp anh trở thành một nhà lãnh đạo tài ba bằng việc cung cấp cho anh những công cụ cần thiết để biến mình thành người mà chúng ta thường gọi là "nhà lãnh đạo bẩm sinh".

Nhu cầu về các nhà lãnh đạo luôn rất lớn và cấp thiết hơn bao giờ hết. Những thay đổi mạnh mẽ, liên tục và khó dự đoán trong môi trường đầy tính cạnh tranh như hiện nay đang đòi hỏi ngày càng cao vai trò lãnh đạo của người. Mọi người ở mọi cấp bậc trong tổ chức và trong mọi lĩnh vực đều muốn được động viên, khích lệ để sáng tạo. Họ cần được định hướng và chỉ dẫn để vượt qua những khó khăn, bất ổn. Họ muốn được cống hiến để tạo ra những kết quả quan trọng phục vụ bản thân và những người khác. Chính những nhu cầu này sẽ giúp xác định vị trí của người lãnh đạo. Những người được coi là "nhà lãnh đạo bẩm sinh" sẽ đáp ứng các nhu cầu đó. Những nhà lãnh đạo bẩm sinh này sẽ vạch ra các phương hướng hành động để vượt qua các tình huống bất trắc và tạo ra những cam kết hướng tới một sự khác biệt.

Quan điểm truyền thống cho rằng nhà lãnh đạo bẩm sinh là một thứ hàng hóa khan hiếm. Tôi cho đây chỉ là chuyện hoang đường về "phẩm chất cần thiết". Theo quan điểm này, chỉ rất ít người sở hữu những khả năng và phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo. Nếu điều này đúng, có lẽ tốt hơn hết chúng ta nên phó mặc mọi việc và chấm dứt tiêu phí thời gian, tiền bạc và nỗ lực vào việc cải thiện khả năng lãnh đạo. Đơn giản hơn, chúng ta chỉ cần thừa nhận rằng hầu hết mọi người đều không có những phẩm chất đặc biệt này. Chúng ta nên khuyên mọi người hãy lặng lẽ chờ đợi và cầu nguyện sẽ có những "nhà lãnh đạo thực sự" xuất hiện và vạch đường chỉ lối cho chúng ta vượt qua khó khăn.

Tôi lại có một quan điểm khác. Bất kỳ ai cũng có thể trở thành

lãnh đạo. Qua kinh nghiệm làm việc với hàng trăm tổ chức và hàng ngàn Giám đốc điều hành, các nhà quản lý, giám sát và các nhóm nhân viên, tôi nhận thấy tồn tại một tập hợp các kỹ năng cụ thể giúp xác định ai là người thường được coi là nhà lãnh đạo bẩm sinh. Cuốn sách này sẽ trình bày về các kỹ năng đó. Cuốn sách cung cấp cách thức tự đánh giá bản thân, giúp chúng ta xác định trình độ năng lực hiện tại. Cuốn sách cũng gợi ý những cách thức thực hành để phát triển các kỹ năng lãnh đạo. Khi các cá nhân nắm vững và sử dụng thành thạo chúng, họ sẽ trở thành những người lãnh đạo hiệu quả hơn và giành được danh hiệu "nhà lãnh đạo bẩm sinh".

Cách nhìn nhận của tôi đã thay đổi môi trường phát triển kỹ năng lãnh đạo. Nó đánh bại tư tưởng mà tôi cho là không chính xác và có nhiều hạn chế, rằng chỉ có một số ít người mới có phẩm chất cần thiết để trở thành nhà lãnh đạo. Những người quyết tâm tăng cường vai trò lãnh đạo có thể tự chịu trách nhiệm cho việc phát triển năng lực lãnh đạo của họ. Cuốn sách này sẽ đưa ra hình mẫu một nhà lãnh đạo thành công. Cuốn sách sẽ đem lại cơ sở cho các hành động có ý nghĩa của các nhà lãnh đạo và cách thức liên tục tăng cường tính hiệu quả trong lãnh đạo, chỉ đạo.

Các lựa chọn phát triển kỹ năng khác nhau được đề cập trong cuốn sách này cung cấp cho các tổ chức một phương pháp phát triển năng lực lãnh đạo có hiệu quả hơn. Rất nhiều tổ chức gặp khó khăn do "hạn chế về mặt cơ cấu" tức là văn hóa tổ chức của họ hạn chế các nhà lãnh đạo và sự phát triển vai trò lãnh đạo. Thành phần cơ bản của đời sống tổ chức không trao những phần thưởng xứng đáng cho các sáng kiến lãnh đạo, hay tệ hơn, nó thẳng tay trừng phạt những người dám chịu rủi ro để phát triển các sáng kiến lãnh đạo một cách chính thức hay không chính thức. Warren Bennis, chuyên gia nổi tiếng về lãnh đạo và tổ chức, là người đầu tiên làm sáng tỏ khái niệm này bằng việc nhắc đến một "sự thông đồng vô thức". Theo đó, bản thân các tổ chức tạo ra những chướng ngại vật tiềm ẩn, gây cản trở đối với việc lãnh đạo các tổ chức đó.

Cuốn sách này sẽ cung cấp cho các tổ chức thông tin về quá trình phát triển để từ đó họ có thể thể chế hóa quá trình này nhằm tăng cường năng lực lãnh đạo và hiệu quả lãnh đạo. Việc chính thức hóa quá trình này sẽ tác động và điều chỉnh các thế lực giấu mặt hiện đang hạn chế vai trò của nhà lãnh đạo. Việc chính thức hóa này cũng giúp tất cả mọi người có cơ hội phát triển năng lực lãnh đạo bẩm sinh để tạo ra một sự khác biệt và đóng góp cho thành công chung của cả tổ chức.

Hành trình của chúng ta

Helen Keller đã từng nói: “Không con đường nào dẫn tới đỉnh cao vinh quang lại bằng phẳng, dễ dàng. Mỗi người chúng ta đều phải tự đi trên con đường quanh co của chính mình”. Hành trình đi tới phát triển các kỹ năng lãnh đạo bẩm sinh cần phải bắt đầu bằng việc tìm hiểu hiện tượng nhà lãnh đạo bẩm sinh. Chương 1 mô tả hiện tượng này và đưa ra phác thảo sơ lược về các kỹ năng để trở thành một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Có thể chia thành ba nhóm kỹ năng lãnh đạo: kỹ năng lãnh đạo nền tảng, kỹ năng định hướng và kỹ năng gây ảnh hưởng.

Chương 2 đưa anh tiến thêm một bước trên hành trình phát triển năng lực lãnh đạo. Chương này giúp anh đánh giá các kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh. Việc đánh giá này đi kèm thông tin phản hồi về khả năng lãnh đạo của anh trong so sánh với một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Nó sẽ giúp anh xác định thế mạnh của mình cũng như những khía cạnh cần được cải thiện.

Giai đoạn tiếp theo của cuộc hành trình là lựa chọn các kỹ năng trong từng nhóm mà anh muốn thực hành và sau đó cam kết phấn đấu phát triển các kỹ năng đó. Mục tiêu của chặng đường này là cố gắng tạo ra những bước cải thiện đáng kể từng ngày và hiệu quả làm việc của anh trong ngày mai sẽ phải cao hơn một chút so với ngày hôm nay.

Ba chương tiếp theo miêu tả các kỹ năng cơ bản của một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Những kỹ năng này hình thành nên một nền tảng vững chắc cho vị trí của một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Đây cũng chính là điều kiện tiên quyết đối với tính hiệu quả trong việc lãnh đạo, chỉ đạo. Có ba trụ cột góp phần xây dựng các kỹ năng nền tảng này. Chương 3 mô tả các kỹ năng tự nhận thức về bản thân, từ đó giúp anh xác định mình là ai trong vai trò một người lãnh đạo. Chương 4 chỉ ra những kỹ năng được các nhà lãnh đạo sử dụng để xây dựng các mối quan hệ. Chương 5 giải thích cách các nhà lãnh đạo làm sáng tỏ các kỳ vọng.

Chương 6, 7 và 8 trình bày các kỹ năng định hướng của người lãnh đạo. Nhà lãnh đạo xác định các vấn đề, mối quan ngại và các cơ hội đòi hỏi có hành động lãnh đạo. Cụ thể, chương 6 chỉ ra các kỹ năng được nhà lãnh đạo sử dụng để “lập sơ đồ phạm vi hoạt động” nhằm tìm ra các nhu cầu. Nhà lãnh đạo sẽ biến kết quả lập sơ đồ đó thành một phương hướng hành động. Chương 7 vạch ra các kỹ năng lãnh đạo được áp dụng để xác lập đường lối lãnh đạo. Nhà lãnh đạo tự nhân bản mình bằng cách bồi dưỡng ý thức và

vai trò lãnh đạo ở người khác. Chương 8 sẽ miêu tả các kỹ năng được nhà lãnh đạo áp dụng để phát triển người khác trở thành lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo phải được đội ngũ cán bộ cấp dưới tự nguyện đi theo. Điều này đòi hỏi họ phải áp dụng các kỹ năng gây ảnh hưởng. Nhà lãnh đạo phát triển năng lực gây ảnh hưởng bằng cách xây dựng cơ sở để giành được những cam kết tận tâm. Chương 9 sẽ trình bày chi tiết các kỹ năng được nhà lãnh đạo sử dụng để xây dựng cơ sở này, sao cho người khác sẽ ủng hộ anh ta khi anh ta đưa ra một định hướng lãnh đạo. Nhà lãnh đạo sử dụng một số kỹ năng cụ thể để gây ảnh hưởng tới mọi người. Chương 10 sẽ cho anh biết cách nhà lãnh đạo áp dụng những kỹ năng này để có được những người ủng hộ tự nguyện. Chương 11 mô tả các kỹ năng được nhà lãnh đạo sử dụng để thiết lập môi trường giúp củng cố, thúc đẩy sự thiện chí ủng hộ của mọi người dành cho mình. Nhà lãnh đạo sống và làm việc trong một bối cảnh tổ chức lớn hơn và tạo ra một môi trường mang tính động viên, khích lệ để hỗ trợ cho các nỗ lực lãnh đạo của mình.

Bắt đầu cuộc hành trình

Anh không nhất thiết phải tinh thông mọi kỹ năng hay cùng một lúc phát triển tất cả các kỹ năng. Rất nhiều người được gọi là "nhà lãnh đạo bẩm sinh" cũng chỉ thành thạo một số kỹ năng nhất định. Có lẽ không một nhà lãnh đạo bẩm sinh nào có thể thành thục tất cả các kỹ năng này. Sau khi thực hiện việc đánh giá như hướng dẫn ở Chương 2, anh hãy chọn cho mình một điểm xuất phát phù hợp. Anh sẽ giành được danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh khi anh thể hiện được năng lực lãnh đạo của mình thông qua một tập hợp các kỹ năng, thậm chí chỉ vài kỹ năng cụ thể. Khi anh cố gắng tiếp thu và cải thiện kỹ năng của mình, anh cũng sẽ phát triển được năng lực lãnh đạo cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, anh sẽ tự tin hơn và chắc chắn sẽ có nhiều người công nhận anh là một "nhà lãnh đạo bẩm sinh".

Tướng Colin L. Powell đã nhận xét: "Không có bí quyết đặc biệt nào đưa tới thành công. Thành công chính là kết quả của sự chuẩn bị chu đáo, làm việc chăm chỉ và học hỏi từ những sai lầm". 108 kỹ năng của các nhà lãnh đạo bẩm sinh cũng không phải là điều gì bí ẩn. Xuyên suốt chiều dài lịch sử, các nhà lãnh đạo đã thể hiện khả năng áp dụng những kỹ năng này, mặc dù một số còn rất mới. Tìm hiểu sâu hơn về cách mọi người, mọi nhóm và các bộ máy tổ chức hoạt động, đã thay đổi nhận thức của chúng ta về cách các nhà lãnh đạo hướng dẫn cho mọi người, định hướng cho

các tổ chức và gây ảnh hưởng tới những người ủng hộ.

Dù những kỹ năng này là cũ hay mới, anh vẫn có thể tăng khả năng thành công trong vai trò của một "nhà lãnh đạo bẩm sinh" của mình bằng cách tìm hiểu về mức độ thuần thục các kỹ năng hiện tại của bản thân, làm việc chăm chỉ và liên tục sử dụng kinh nghiệm của mình để đưa anh lên một tầm cao mới. May mắn là nơi sự chuẩn bị và cơ hội gặp nhau. Kỹ năng được hình thành từ học hỏi, thực hành và làm chủ chúng.

Chúc anh may mắn và làm chủ những kỹ năng này!

# 1.

# Hiện tượng nhà lãnh đạo bẩm sinh

Cô ấy đúng là một nhà lãnh đạo bẩm sinh

Anh ta sinh ra là để làm lãnh đạo

Một số người luôn luôn làm lãnh đạo;

họ sinh ra để làm như vậy.

Anh đã từng nghe những lời bình luận như trên chưa? Hay bản thân anh đã bao giờ đưa ra những câu nói tương tự chưa?

Một số người dường như có sẵn "vài đặc điểm nhất định" khiến họ nổi bật lên giữa đám đông và trở thành những người được gọi là "nhà lãnh đạo bẩm sinh". Những cá nhân đặc biệt như thế có thể vượt qua bất kỳ tình huống nào nếu họ khám phá ra bản thân họ. Nhiều người phát hiện năng khiếu bản thân ở độ tuổi rất trẻ. Có lẽ anh đã từng chứng kiến một đứa trẻ trên sân chơi tổ chức các trò chơi vào giờ nghỉ trưa hay tập hợp trẻ con hàng xóm trong một dự án mùa hè một cách rất tự nhiên và có năng khiếu. Những đứa trẻ này chưa từng trải qua lớp đào tạo chính thức nào về kỹ năng lãnh đạo, nhưng chúng đứng lên để lãnh đạo những đứa trẻ khác. Có thể anh cũng đã từng chứng kiến một thiếu niên, một người trẻ tuổi hay một người mới bước vào nghề nghiệp chuyên môn "tự nhiên" biết mình phải làm gì và đứng ra lãnh đạo khi không ai khác sẵn sàng hoặc có khả năng lãnh đạo. Và có thể anh từng quan sát những đồng sự của mình đã đưa một nhóm, một phòng ban hay một công ty tiến lên phía trước một cách rất hiệu quả, bất chấp khó khăn và thử thách.

Người ta nói rằng các nhà lãnh đạo bẩm sinh tồn tại trong mọi lĩnh vực. Hãy nghiên cứu các cá nhân được coi là "sinh ra để làm lãnh đạo" trong lĩnh vực công nghiệp: Jack Welch của General Electric (GE), Andy Grove của Intel, John Chambers của Cisco Systems, Sam Walton của Wal–Mark, Mary Kay Ash của Mary Kay Inc., Warren E. Buffett của Berkshire Hathaway, Akio Morita của Tập đoàn Sony và Henry Ford, cha đẻ của phương pháp sản xuất hàng loạt. Hãy nghĩ đến Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill, Charles de Gaulle hay Margaret Thatcher, tất cả đều được tán dương như những nhà lãnh đạo bẩm sinh trên chính trường. Danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cũng được gắn với giới quân sự như H. Norman Schwarzkopf và Colin Powell trong chiến dịch Bão táp Sa mạc, George Patton và nguyên soái người Anh Bernard Law Montgomery trong Chiến tranh thế giới thứ hai.

Chúng ta không thể bỏ qua khái niệm nhà lãnh đạo bẩm sinh. Khi ai đó đưa ra những sáng kiến độc đáo, khi họ dễ dàng vạch ra những việc cần phải làm và khi họ gây ảnh hưởng tới người khác một cách có hiệu quả, chúng ta thường nói rằng họ "sinh ra để làm lãnh đạo".

Ở một mức độ nào đó, chúng ta muốn tin vào sự tồn tại của những nhà lãnh đạo bẩm sinh. Họ sẽ giúp chúng ta thỏa mãn những mong muốn lãng mạn về các vị anh hùng. Chúng ta mong ước được những nhân vật "vĩ đại hơn cuộc sống" động viên, khích lệ. Chúng ta muốn có một ai đó có thể gánh vác bất cứ gánh nặng nào, vượt qua bất cứ trở ngại nào, chiến thắng bất kỳ trận chiến nào và thành công trong bất kỳ tình huống nào. Ý tưởng về sự tồn tại của những người như vậy đem lại cho chúng ta cảm giác an toàn, đưa tới cho chúng ta những hy vọng, đặt ra một mẫu hình cho chúng ta tôn thờ và phấn đấu. Trong những thời khắc riêng tư, im lặng, tất cả chúng ta đều hiểu những hạn chế của bản thân. Chúng ta sẽ cảm thấy dễ chịu và an tâm hơn khi nghĩ rằng ở một nơi nào đó, những nhà lãnh đạo bẩm sinh đang tồn tại để dẫn dắt chúng ta vượt qua những hạn chế của chính bản thân mình.

Nhà lãnh đạo bẩm sinh: Thực tế hay ảo tưởng?

Trong từ điển, từ bẩm sinh được định nghĩa là "có sẵn trong tự nhiên, không thay đổi do tác động của con người; có thực, không phải nhân tạo hay sản xuất ra; vốn có từ khi sinh ra, không do học hỏi". "Bẩm sinh" có nghĩa là anh được sinh ra đã như vậy rồi. Nó nằm trong gen, được lập trình bằng ADN của anh. Chúng ta có thể dễ dàng quan sát những kết quả di truyền gen ở một người có bộ tóc đỏ hoe "tự nhiên", hay dáng người mảnh dẻ "tự nhiên", hay

những người "tự nhiên" có làn da nhạy cảm với ánh nắng mặt trời.

Liệu yếu tố di truyền này có thể áp dụng với một nhà lãnh đạo hay không? Liệu có ai "tự nhiên" sinh ra là để làm lãnh đạo hay không?

Tôi cho là không. Không ai sinh ra vốn đã là nhà lãnh đạo. Không ai được lập trình gen hay có cấu trúc gen bẩm sinh để trở thành nhà lãnh đạo. Trong cuốn The Nine Natural Laws of Leadership (Chín quy tắc lãnh đạo bẩm sinh), tôi đã viết rằng một nhà lãnh đạo là người có được những người ủng hộ một cách tự nguyện1. Các cá nhân trong bất kỳ tình huống nào và ở bất kỳ thời điểm nào trong suốt quá trình lịch sử đều là những người lãnh đạo khi họ thu hút được những người tự nguyện ủng hộ. Không một miêu tả hay định nghĩa nào khác có thể xác định rõ ràng bản chất của một nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo thu phục những người ủng hộ khi anh ta đưa ra một định hướng, sử dụng các phương pháp gây ảnh hưởng để lôi kéo người khác tự nguyện ủng hộ và đi theo định hướng của mình. Lãnh đạo, hay quá trình định hướng và gây ảnh hưởng lên người khác để giành sự ủng hộ tự nguyện của họ, được tiến hành dựa trên một tập hợp các kỹ năng nhất định.

Tôi cho rằng một số người được gọi là nhà lãnh đạo bẩm sinh vì họ thể hiện các kỹ năng nhất định một cách tự nhiên, tự phát, nhất quán và thường xuyên, khiến người khác tự nguyện ủng hộ họ.

Hoạt động lãnh đạo không phải là một chức năng bẩm sinh của riêng nhà lãnh đạo và nó cũng không thể tách khỏi những người ủng hộ. Việc trở thành một nhà lãnh đạo còn tùy thuộc vào đánh giá của những người ủng hộ đối với vị lãnh đạo đó, cách họ hiểu những định hướng lãnh đạo và mối quan hệ qua lại giữa nhà lãnh đạo với người ủng hộ. Những người ủng hộ chính là đồng minh của người lãnh đạo và trên thực tế, chính sự ủng hộ của họ đã "tạo ra" nhà lãnh đạo. Nếu không có ai ủng hộ, sẽ không có nhà lãnh đạo.

Hãy xem xét thảm họa tàu vũ trụ con thoi Challenger. Các kỹ sư của NASA cảm thấy các vòng chữ O – một thiết bị điểm nối trên tàu có thể bị hỏng và gây nguy hiểm cho con tàu nên đã tìm cách thuyết phục ban lãnh đạo cấp cao hoãn việc phóng tàu. Ban lãnh đạo không đồng ý và bi kịch là ở chỗ các kỹ sư đã nói đúng. Hãy suy nghĩ cẩn thận về những vấn đề xảy ra ở đây. Các kỹ sư này có những ý kiến và đề xuất đúng đắn, nhưng họ không có thẩm quyền để đưa ra quyết định cuối cùng. Và họ cũng không thể

giành được sự ủng hộ, hay nói cách khác, họ thất bại trong việc gây ảnh hưởng buộc ban lãnh đạo cấp cao hoãn việc phóng tàu. Nếu thiếu người ủng hộ, bất kể ai với một ý tưởng, một kế hoạch, một chiến lược hay một tầm nhìn, ngay cả khi chúng hoàn toàn đúng đắn, cũng vẫn chỉ là một người đang cố gắng đưa ra một định hướng. Vai trò lãnh đạo chỉ xuất hiện khi những người khác tự nguyện đi theo định hướng đó.

Danh hiệu "nhà lãnh đạo bẩm sinh" thường được gắn với những người thành thạo một loạt các kỹ năng liên quan đến việc được nhiều người ủng hộ tự nguyện. Nhưng không ai sinh ra đã có sẵn những kỹ năng này. Vì thế, danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh thực chất dùng để miêu tả những nhà lãnh đạo xuất sắc, những người thể hiện các kỹ năng này một cách tự nhiên, tự phát, nhất quán và thường xuyên.

Tất nhiên, một số người sinh ra đã có sẵn những khả năng bẩm sinh hỗ trợ họ trong việc tiếp thu những kỹ năng lãnh đạo. Trong cuốn Living with our Genes (Sống chung với mã gen), Dean Hamer và Peter Copeland đã giải thích việc các khí chất cá nhân, xu hướng cá tính và kỹ năng cư xử bẩm sinh được lập trình vào bộ gen của chúng ta như thế nào2. Những khả năng di truyền đó ảnh hưởng đến năng khiếu của chúng ta. Một đứa trẻ có thể chơi piano rất xuất sắc mà không cần phải học hành nhiều. Một vận động viên rất ít khi tập luyện nhưng lại gây ngạc nhiên lớn khi lao như bay trên đường đua. Một số người sẵn có sở trường về ngôn ngữ, văn chương hay các kỹ năng cơ khí, y tế, luật pháp hoặc một số chuyên ngành phức tạp khác. Những cá nhân đó có một khả năng bẩm sinh cho phép họ làm việc và vượt trội trong lĩnh vực của họ.

Tuy nhiên, không giống như những đặc điểm thể chất mang tính bẩm sinh, chẳng hạn như mắt xanh hay bàn tay to, khí chất, xu hướng cá tính hay kỹ năng cư xử bẩm sinh không đảm bảo cho việc hành vi được hiện thực hóa. Người ta cần có cơ hội, sự khuyến khích và đào tạo. Thần Athena ngay từ khi sinh ra từ cái đầu của thần Zeus đã là một chiến binh trưởng thành đầy đủ. Nhưng con người không bao giờ sinh ra vốn đã là một nghệ sĩ piano, một vận động viên điền kinh, một kỹ sư hay một nhà lãnh đạo. Một số người có thể có sẵn một khả năng bẩm sinh giúp họ học ngoại ngữ dễ dàng hơn. Một số người có khả năng học nhiều ngôn ngữ khác nhau. Nhưng chỉ những người có cơ hội mới trở thành người thông thạo hai thứ tiếng. Học hỏi kỹ năng và phát triển kỹ năng là việc làm cần thiết. Cũng giống như một nhạc cụ, bộ gen không quyết định loại nhạc nào sẽ được chơi. Bộ gen chỉ đơn thuần xác định phạm vi các loại hoạt động sẽ được thực hiện.

Sự vĩ đại thực sự, hay sự thành thục về kỹ năng, đòi hỏi phải thực hành các kỹ năng. Rõ ràng tay gôn hàng đầu Tiger Woods có tài năng bẩm sinh về môn này. Tuy nhiên, cha anh đã đặt cây gậy chơi gôn vào tay anh ngay khi anh mới ba tuổi và Woods đã làm việc không mệt mỏi để trau dồi các kỹ năng chơi gôn. Thử tưởng tượng xem, hiện giờ Tiger Woods đang ở đâu và làm gì nếu như cha anh không khuyến khích anh chơi gôn, hay thậm chí là cấm anh chơi bất cứ loại hình thể thao nào.

Chúng ta không thể thay đổi bộ gen

Một số người dường như sinh ra đã có một "thế lực yểm trợ" ở trên đời. Họ đi qua "phòng phân phát gen" và nhận được bộ ADN quý với những khả năng thành công lớn sau này. Tuy nhiên, chúng ta không thể thay đổi những khả năng bẩm sinh của mình. Khi anh đang đọc cuốn sách này tại thời điểm này, anh đã đi qua "căn phòng phân phát gen" rồi. Khả năng bẩm sinh của anh đã được lập trình từ rất lâu. Những gì anh có được vào thời điểm anh sinh ra đã đặt anh vào một vị trí nhất định trong dải năng lực bẩm sinh. Anh sẽ không thể thay đổi các đặc điểm định sẵn với những cài đặt của "nhà sản xuất" và đã được lập trình đưa vào mã nguồn chính ADN của riêng anh.

Anh chỉ có được những gì anh đã có. Trừ phi khoa học phát minh ra một bộ ghép gen sử dụng tại nhà, anh sẽ không thể điều chỉnh được những đặc điểm và khí chất tự nhiên, bẩm sinh của mình.

Những gì anh có khi sinh ra chỉ giúp vạch ra những khả năng, tiềm năng để anh thực hiện. Và mặc dù bộ gen của anh có thể định ra các giới hạn, anh cũng vẫn có khả năng bẩm sinh trong việc phản ứng với những cơ hội giúp nuôi dưỡng tiềm năng của bản thân, từ đó, anh có thể đạt được những kết quả lớn lao hơn. Anh không cần phải trở thành mẫu người anh mong muốn, nhưng đó là việc có thể.

Mọi người đều có khả năng lãnh đạo bẩm sinh

Theo những trình bày ở trên, rõ ràng không ai sinh ra vốn đã là một nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, mỗi chúng ta đều có khả năng lãnh đạo bẩm sinh, bởi mọi người phản ứng với môi trường xung quanh để phát triển là điều hết sức tự nhiên. Chúng ta đều có khả năng bẩm sinh trong việc học hỏi và trưởng thành. Bất kỳ ai cũng có thể trở thành một nhà lãnh đạo vì bất kỳ ai cũng có thể lôi kéo người khác tự nguyện theo mình. Mọi người chúng ta đều có thể nâng cao khả năng bằng cách học hỏi các kỹ năng của những nhà

lãnh đạo tốt nhất và xuất sắc nhất. Khi mức độ thành thạo các kỹ năng của anh phát triển, mở rộng và nở rộ, anh có thể thu hút được nhiều người ủng hộ hơn một cách tự nhiên, tự phát, nhất quán và thường xuyên hơn. Và ngày càng có nhiều người gọi anh là nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Anh sinh ra cũng giống như những người khác. Trở thành nhà lãnh đạo hay không là sự lựa chọn của anh. Những điều anh biết có thể luôn luôn thay đổi. Nhưng với những giới hạn bẩm sinh đã được định trước, con người anh sẽ không thay đổi. Anh có thể phát triển thành một nhà lãnh đạo thông qua việc học hỏi kiến thức, kinh nghiệm và tìm hiểu các năng lực của bản thân. Và tất nhiên, anh phải quyết định tạo ra sự thay đổi. Anh có thể tạo dựng các khả năng thông qua việc học hỏi, thực hành các kỹ năng và rút kinh nghiệm. Anh có thể đưa ra một quyết định hoàn toàn chủ động và tỉnh táo nhằm nâng cấp bản thân để tiến gần hơn tới bức chân dung các nhà lãnh đạo bẩm sinh và trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

Chân dung một nhà lãnh đạo bẩm sinh

Cuốn sách 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh sẽ vẽ lên bức chân dung một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Những kỹ năng này không phải là những vật trang trí nhất thời. Chúng chính là thực tế trong suốt cuộc đời của các nhà lãnh đạo. Chúng mô tả quá trình hành động của họ. Không một người nào có thể điền kín mọi nét vẽ của bức tranh nhưng ngược lại, mỗi người góp vào bức chân dung những màu sắc khác nhau và người này có thể thành thạo một số kỹ năng nào đó hơn những người khác.

Hãy nhìn vào một số nhân vật sừng sỏ của các Tập đoàn trong danh sách "Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ" do tạp chí Fortune bình chọn. "Sẵn sàng chiến đấu" là tính cách miêu tả Giám đốc điều hành Jack Welch của hãng General Electric. "Tinh nghịch và trìu mến một cách khó lay chuyển" được gắn với người đứng đầu hãng hàng không Southwest Airlines, Herb Kelleher. "Nghiêm khắc đến gay gắt" mô tả Bill Gates, ông chủ của Microsoft. Tất cả những người đứng đầu của các tập đoàn này đều có những người ủng hộ hoàn toàn tận tâm và gắn bó. Tuy nhiên, mỗi người đều thể hiện sự tinh thông các kỹ năng khác nhau và theo các phương thức cũng hoàn toàn khác nhau3.

Một số người được xếp vào hàng những nhà lãnh đạo bẩm sinh vì họ sử dụng thành thạo các kỹ năng có tầm quan trọng đặc biệt trong những tình huống cụ thể và với một số người ủng hộ nhất

định. Chẳng hạn, trong trường hợp cần đến các mối quan hệ, những người có khả năng xây dựng lòng tin sẽ dễ dàng chiếm được vị trí nhà lãnh đạo xuất sắc hơn những người khác. Khi môi trường cạnh tranh thay đổi, lộn xộn và bất ổn, những người có khả năng thực hiện các hành động quyết đoán sẽ có nhiều cơ hội vươn lên thành những nhà lãnh đạo mẫu mực; còn trong môi trường khuyến khích việc tạo nên những thành công to lớn hơn, những người xuất sắc trong việc thúc đẩy các giao tiếp mở và các quyết định có sự tham gia của nhiều người sẽ được coi là những nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Tất cả chúng ta đều đã phát triển một số kỹ năng trong những lĩnh vực nhất định bởi chúng ta đều có được những người ủng hộ tình nguyện trong một số tình huống nào đó. Nhưng để mở rộng khả năng và nâng cao hiệu quả lãnh đạo, chúng ta phải biết tất cả 108 kỹ năng. Để hoạt động trong một phạm vi ảnh hưởng lớn hơn, chúng ta phải đánh giá mức độ thành thục các kỹ năng hiện có. Để giành được danh hiệu "nhà lãnh đạo bẩm sinh", anh phải thường xuyên thực hành để hướng tới sự hoàn thiện.

108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh được chia thành ba nhóm. Mỗi nhóm bao gồm ba tập hợp các kỹ năng khác nhau được trình bày trong bảng sau:

Các kỹ năng của những nhà lãnh đạo bẩm sinh

Kỹ năng nền tảng

Các kỹ năng nền tảng là điều kiện tiên quyết đối với tất cả các kỹ năng khác. Việc thành thạo các kỹ năng nền tảng sẽ tạo ra chỗ đứng vững chắc, cần thiết, giúp anh tạo nên những ảnh hưởng lớn hơn, lãnh đạo hiệu quả hơn và đạt được những thành công lớn hơn trong vai trò người lãnh đạo. Vince Lombardi đã từng nói rằng, thành công thường đến với những người "xuất sắc ngay từ những yếu tố căn bản". Đối với các nhà lãnh đạo giỏi, nền tảng này chính là sự nhận thức về bản thân, khả năng xây dựng các mối quan hệ và khả năng xác định rõ những kỳ vọng.

Kỹ năng định hướng

Mọi người cần đến sự định hướng khi cấu trúc của tổ chức không hoặc không thể đưa ra những định hướng đó. Không một tổ chức nào xây dựng được cơ cấu hành chính hoàn thiện. Các hệ thống trong tổ chức không thể đưa ra những hướng dẫn phù hợp khi đối mặt với những thay đổi lớn. Các chính sách và thủ tục hiện có chỉ

tạo ra khó khăn chứ không hề giúp giải quyết khó khăn. Những trở ngại và cơ hội không biết trước có thể xuất hiện bất cứ lúc nào, bất chấp "kế hoạch hoạt động" có tốt đến đâu, hay "chương trình quản lý" được xây dựng tỉ mỉ đến mức độ nào.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc "lập sơ đồ phạm vi hoạt động" để xác định nhu cầu lãnh đạo. Họ vạch ra một phương hướng hành động để đáp ứng nhu cầu đó. Không một nhà lãnh đạo nào có thể xác định được tất cả các nhu cầu và vạch ra được tất cả các phương hướng hành động. Vì thế, những người lãnh đạo, đặc biệt trong quy mô lớn toàn cầu, và những người chỉ huy, định hướng các nhóm và tổ chức lớn phải tự nhân rộng bản thân mình. Họ sẽ phát triển những người khác trở thành lãnh đạo.

Kỹ năng gây ảnh hưởng

Các nhà lãnh đạo chuyên nghiệp phải gây ảnh hưởng để mọi người tự nguyện ủng hộ mình. "Tự nguyện" là một từ đặc biệt quan trọng ở đây. Hãy nhớ lại một cảnh trong phim Giải cứu binh nhì Ryan của đạo diễn Steven Spielberg. Đại tá Miller do Tom Hanks thủ vai được giao nhiệm vụ dẫn đầu một nhóm quân đi tìm binh nhì Ryan và đưa anh ta trở về. Trong khi tìm kiếm Ryan, trung đội này rơi vào một ổ phục kích của quân địch. Họ đã thoát ra, nhưng một người bị giết. Họ bắt được một người lính Đức và muốn giết người này để trả thù. Đại úy Miller ra lệnh cho lính của mình thả người Đức này. Binh nhì Reiben cảm thấy bất bình và phản đối kịch liệt. Reiben tuyên bố: "Tôi từ bỏ nhiệm vụ này" và quay đầu bỏ đi. Một viên trung sĩ trong đội đã chặn Reiben lại và đe dọa sẽ bắn nếu anh ta không trở lại đội hình. Tất cả toán lính bắt đầu la ó khi căng thẳng đã lên đến đỉnh điểm và dường như không có giải pháp hữu hiệu nào. Cuối cùng, Đại úy Miller lên tiếng: "Kết quả trò cá cược về tôi là gì vậy?". Im lặng bao trùm lên toàn trung đội. Trước đó, những người lính đã bày ra một trò cá cược về việc làm của Miller trước khi gia nhập quân đội. Miller kể với lính của mình anh đã từng là giáo viên. Anh giải thích tại sao việc anh làm giáo viên dường như không có ý nghĩa gì trên chiến trường. Anh tiếp tục kể về cảm giác của mình khi trở thành một người lính, về cuộc chiến đấu cho cuộc sống của chính anh và về mong muốn bảo vệ mạng sống cho quân lính của mình. Sau đó, Miller nói với Reiben rằng anh ta có thể ra đi. Miller chỉ rõ rằng anh sẽ hoàn thành nhiệm vụ tìm ra binh nhì Ryan để đưa anh ta trở về nhà với vợ. Rồi một mình Miller đi tìm chỗ chôn người lính đã hy sinh trong trận đánh. Không ai bảo ai, tất cả trung đội, kể cả Reiben đều đi theo anh.

Trên thực tế, Miller có thể yêu cầu Reiben quay lại hàng ngũ và "làm những gì tôi yêu cầu vì ở đây tôi là chỉ huy". Anh cũng có thể bảo viên trung sĩ bắn Reiben về tội tự ý rời bỏ đội ngũ. Nhưng Miller lại muốn nhận được sự tuân thủ tự nguyện.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường tìm kiếm những cam kết tận tâm hơn là dựa vào mệnh lệnh và sự phục tùng. Họ gây dựng lòng khát khao ủng hộ trong số những người đi theo họ hơn là ra lệnh cho cấp dưới tuân thủ các yêu cầu. Họ khích lệ nhiều hơn là yêu cầu. Ở bất kỳ cấp độ nào, những người đưa ra một định hướng sẽ trở thành nhà lãnh đạo khi những người khác tự nguyện đi theo.

Nirmala Palsamy là một y tá cơ động và là người đứng đầu Hiệp hội Y tá làng xã tại bang Tamil Nadu của Ấn Độ. Câu chuyện về cô do Meenakshi Ganguly kể lại trên Tạp chí Time đã cho thấy, chỉ khi nào có người ủng hộ và đi theo thì vai trò lãnh đạo mới xuất hiện. Palsamy và những y tá như cô thường đi thăm bệnh nhân tại nhà, cung cấp thông tin và tư vấn về các biện pháp tránh thai. Mối lo ngại về tốc độ gia tăng dân số đã khiến chính phủ Ấn Độ thông qua các chính sách thúc đẩy triệt sản. Các y tá được cung cấp những khoản hỗ trợ tài chính để thi hành chính sách này. Nhiều năm trước đó, Palsamy luôn phản đối việc áp dụng giới hạn về số con trong tiểu bang quê nhà. Cô nhận được rất ít sự ủng hộ, thậm chí người lãnh đạo của cô còn đe dọa "đình chỉ công tác" nếu cô công khai phản đối chính sách này. Cuối cùng, vào năm 1992, thông điệp của cô đã đến được với S. Ramasundaram, lãnh đạo mới của Chương trình Chăm sóc Sức khỏe Gia đình của bang Tamil Nadu. Palsamy đã thuyết phục Ramasundaram rằng các mục tiêu sinh đẻ có kế hoạch khiến những bà mẹ ngờ vực các y tá, từ đó gây ra tâm lý phản đối chính sách của bang. Tốc độ tăng trưởng dân số trong khu vực này đã giảm mạnh kể từ khi Ramasundaram áp dụng lời khuyên của Palsamy về loại bỏ sự can thiệp của chính phủ trong lĩnh vực này4.

Câu chuyện về Palsamy đã cho thấy một thách thức mà các nhà lãnh đạo xuất sắc thường phải đối mặt: Không ai có thể bị cưỡng ép phải tự nguyện ủng hộ người khác.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc sẽ xây dựng cơ sở để tạo ra những điều kiện cần thiết nhằm giành được cam kết của người ủng hộ. Họ gây ảnh hưởng lên người khác và lôi kéo họ đi theo một phương hướng hành động nhất định. Họ hiểu bối cảnh chung tác động như thế nào đến những nỗ lực thu hút người ủng hộ họ. Họ tạo ra một môi trường mang tính động viên, khích lệ nhằm đẩy mạnh và tăng cường các cam kết của người ủng hộ.

Hãy nói với tôi những điều tôi chưa biết

Sau khi biết việc cần phải làm,

điều quan trọng là phải học được cách làm

John Wooden,

Có thể khi đọc cuốn sách này, anh sẽ nhận ra rằng anh đã biết rất nhiều kỹ năng được nhắc đến, nhưng tôi không ngạc nhiên về điều này. Những kỹ năng này cho biết các nhà lãnh đạo xuất sắc thường làm gì, họ nghĩ như thế nào và họ là ai. Isaac Newton không phát minh ra lực hấp dẫn. Ông nhận dạng nó và đưa ra giải thích. Cuốn sách 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh cũng giúp chúng ta nhận dạng và giải thích tại sao chúng ta lại gọi những người đó là nhà lãnh đạo bẩm sinh. Các kỹ năng này không chỉ ra những điều các nhà lãnh đạo nên làm mà chúng chỉ giúp làm sáng tỏ những đặc điểm nhận dạng về bức chân dung nhà lãnh đạo xuất sắc chứ không hề có ý định tạo ra một bức tranh hoàn toàn mới.

Biết không có nghĩa là làm được. Ai cũng biết lắng nghe rất quan trọng. Nhưng rất ít người có được các kỹ năng lắng nghe hiệu quả. Rất nhiều người biết lái ô tô. Nhưng rất ít người có thể điều khiển chiếc xe đua Công thức 1 quanh đường đua Indianapolis 500 ở tốc độ 200 dặm một giờ. Để đạt được danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh, anh nên biết cần phải làm những gì và phải làm những việc đó như thế nào và về cơ bản, anh phải thực hiện một cách tự nhiên, tự phát. Là một nhà lãnh đạo bẩm sinh đòi hỏi phải có sự thường xuyên và nhất quán trong việc áp dụng những kỹ năng này vào những thời điểm khó khăn, đòi hỏi phải có hành động của nhà lãnh đạo. Sự thờ ơ, kiêu ngạo và tự lừa dối mình sẽ giết chết mọi tiềm năng lãnh đạo.

Chương 2 sẽ cung cấp cho anh cách thức đánh giá khả năng biến những hiểu biết thành hành động của bản thân anh. Đây là bản tự đánh giá giúp anh có cái nhìn tổng quan mang tính so sánh về hình ảnh của anh với bức chân dung một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Các chương sau đó sẽ đi sâu mô tả các kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh và các lựa chọn giúp thực hành các kỹ năng này.

Thay đổi quan điểm và phát huy tối đa các kỹ năng lãnh đạo bẩm sinh

Chúng ta cần phải thay đổi suy nghĩ rằng chỉ rất ít người có khả

năng trở thành nhà lãnh đạo bẩm sinh. Càng ngày, chúng ta càng cần nhiều nhà lãnh đạo giỏi hơn ở mọi cấp độ trong tổ chức. Những nhà lãnh đạo toàn cầu định hướng bằng một lăng kính nhận thức rộng hơn. Họ định hướng cho toàn bộ tổ chức hoặc mạng lưới các tổ chức. Họ có những nỗ lực trên phạm vi lớn, tác động đến số đông trong một thời gian dài. Những người như vậy thường nhận được danh hiệu cao quý "nhà lãnh đạo bẩm sinh".

Tuy nhiên, chính việc chúng ta tập trung chú ý đến một số ít các nhà lãnh đạo hoạt động trên phạm vi toàn cầu, cùng với việc tin rằng chỉ rất ít người có thể trở thành nhà lãnh đạo bẩm sinh đã hạn chế vai trò lãnh đạo của chúng ta trong các tổ chức. Trên thực tế, vai trò lãnh đạo thường nổi lên ngay ở cấp địa phương. Các nhà lãnh đạo địa phương nhận ra nhu cầu và hành động trong khuôn khổ yêu cầu công việc hàng ngày và trong những khoảng thời gian hạn chế. Họ tác động lên người khác để những người này ủng hộ họ trong những nhóm nhỏ và trong từng giao tiếp nhỏ. Các tổ chức thường thành công khi nhiều nhà lãnh đạo cùng tấn công vào các chiến hào, sử dụng các kế hoạch chiến thuật và đưa ra những bước hành động cụ thể hướng tới những kết quả cụ thể.

Quan điểm huyễn hoặc cho rằng chỉ một số ít người mới có thể trở thành nhà lãnh đạo bẩm sinh đã tước đi sức mạnh của mọi người ở mọi cấp độ. Nó làm nản lòng những người đang cố gắng nuôi dưỡng và phát triển phẩm chất lãnh đạo bẩm sinh. Nó cũng tạo ra một cái cớ để mọi người bào chữa cho việc không cố gắng lãnh đạo hoặc phát triển kỹ năng lãnh đạo. Nếu chỉ có vài người "sinh ra để làm lãnh đạo", anh có thể nhún vai mà nói: "Tôi không thể là một nhà lãnh đạo được". Điều này sẽ khiến cho từng người, từng nhóm, từng tổ chức và toàn xã hội trở nên què quặt.

Nhà quản lý có phải là nhà lãnh đạo không?

108 kỹ năng ở đây miêu tả về nhà lãnh đạo chứ không phải nhà quản lý. Nhà quản lý thực hiện các nhiệm vụ giống như nhà lãnh đạo, nhưng nhà quản lý không nhất thiết phải trở thành một nhà lãnh đạo. Trong cuốn The Nine Natural Laws of Leadership (Chín quy tắc lãnh đạo bẩm sinh), tôi có so sánh vai trò của nhà lãnh đạo và nhà quản lý, đồng thời miêu tả những khác biệt cơ bản giữa họ.

Theo tôi, nhà quản lý là những người được giao phó một vai trò nhất định trong tổ chức. Họ cần chỉ đạo nhân viên cấp dưới đáp ứng những yêu cầu công việc của họ và hoàn thành nhiệm vụ được giao. Nhà quản lý phải đảm bảo nhân viên cấp dưới tuân thủ đúng những quy trình, luật lệ, chính sách và quy định đã được xác

lập. Hành động quản lý dựa trên nội dung công việc đã định sẵn, thẩm quyền đã xác lập và yêu cầu của tinh thần trách nhiệm. Nhà quản lý được kỳ vọng sẽ hoàn thành mọi việc "theo đúng sách vở". Nhà quản lý phải vượt qua rất nhiều thử thách để đạt được những kết quả đã xác định trước và sẽ thực hiện công việc chừng nào họ còn vai trò thực hiện công việc đó.

Trở thành một nhà quản lý giỏi không phải là điều dễ dàng. Các nhà quản lý giỏi phải biết làm cho nhân viên cấp dưới có trách nhiệm hoàn thành những công việc đã được quy định và biết khuyến khích họ làm tròn các nhiệm vụ được giao. Các nhà quản lý đều biết mức độ khó khăn trong việc giữ nhân viên của họ tập trung vào các ưu tiên trong công việc và hoàn thành nhiệm vụ theo đúng thời hạn. Tất cả những nhà quản lý giỏi đều xứng đáng với những lời khen ngợi vì họ luôn vượt qua được những thách thức vốn có trong việc hoàn thành nhiệm vụ nhờ các nhân viên của họ.

Ngược lại, nhà lãnh đạo tự nhận lấy vai trò của mình. Họ định hướng cho những người ủng hộ khi các quy trình có sẵn không đem lại hiệu quả, khi không có quy trình nào và khi những cơ hội chưa từng biết đến xuất hiện. Nhà lãnh đạo sống trong một thế giới của những bất ổn và hướng dẫn người khác đi theo khi họ không biết phải làm gì. Nhà lãnh đạo định hướng cho người ủng hộ tận dụng các cơ hội và vượt qua những trở ngại xuất hiện bên ngoài những nhiệm vụ đã định sẵn trong công việc. Các nhà lãnh đạo giỏi thường xuyên và sẵn sàng bước vào lãnh địa bất ổn của hành động lãnh đạo vì họ nhận ra sự cần thiết của vai trò lãnh đạo. Họ biết rằng "sách vở" không thể chứa đựng hết những điều bất ngờ, do đó họ chấp nhận rủi ro của các sáng kiến để đưa ra định hướng lãnh đạo cần thiết.

Lãnh đạo cũng là một dạng thách thức khác. Đối với các nhà lãnh đạo, khó khăn chính là việc họ không thể dựa vào những tiêu chuẩn "sách vở" để đưa ra các định hướng lãnh đạo. Nhà lãnh đạo buộc phải vạch ra một hướng đi để vượt qua địa hình chưa từng khám phá. Do đó, nhà lãnh đạo sống trong một thế giới chứa đựng đầy những biến đổi. Và vì họ phải lôi kéo được người ủng hộ, nên họ buộc phải dựa vào một nguồn ảnh hưởng khác. Có thể tóm tắt sự khác biệt này như sau:

So sánh ảnh hưởng của nhà quản lý và nhà lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo thường dựa vào ảnh hưởng hai chiều. Trong đó,

họ sẵn sàng lắng nghe, hiểu và đáp ứng những người ủng hộ. Ảnh hưởng của nhà lãnh đạo đòi hỏi sự trao đổi qua lại tích cực, trong đó nhà lãnh đạo có thể đáp ứng người ủng hộ ở cấp độ của họ và đưa họ đi theo định hướng của mình. Các nhà quản lý giỏi thường sử dụng thẩm quyền của mình một cách công bằng và sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm của vai trò quản lý và đảm bảo người khác có trách nhiệm với công việc của họ. Nhà quản lý giỏi sẽ trở thành nhà lãnh đạo khi họ chủ động tìm kiếm những cam kết.

Nhà quản lý có thể dựa vào "tính thống nhất của mệnh lệnh", một nguyên tắc theo đó một người, dựa trên vị trí của họ trong hệ thống cấp bậc, phải có một trách nhiệm nhất định. Các nhà lãnh đạo có thể và thực tế luôn nổi lên ở mọi cấp độ trong tổ chức khi họ có được những người ủng hộ tự nguyện. Nhà quản lý giỏi sử dụng vị trí trong hệ thống cấp bậc của mình khi cần thiết. Nhà quản lý giỏi không nhất thiết đòi hỏi phải luôn "chịu trách nhiệm". Chính nhà quản lý giỏi góp phần thúc đẩy vai trò lãnh đạo vì họ sẵn sàng ủng hộ những người đưa ra định hướng lãnh đạo.

Đảm nhận vị trí nhà quản lý đồng nghĩa với việc anh phải chấp nhận nguy cơ không đáp ứng được các yêu cầu của tổ chức. Nhà quản lý chấp nhận nguy cơ không thể sắp xếp, cân đối các yêu cầu khó khăn, đa dạng hình thành do việc phải chỉ đạo nhiều nhân viên khác nhau, phục vụ một ông chủ và hoàn thành các nhiệm vụ quản lý cụ thể. Nhà lãnh đạo lại chấp nhận rủi ro của việc không thu hút được những người ủng hộ hoặc không dẫn dắt họ tới thành công.

Nhà quản lý đối mặt với những giới hạn của tổ chức như việc ông chủ phân bổ nguồn lực không đầy đủ và những trở ngại về mặt hệ thống như các chính sách và thủ tục mang tính hạn chế. Nhà quản lý giỏi có thể không được phép hoặc không có khả năng thuê những nhân viên thực sự muốn làm việc hoặc có đủ các kỹ năng cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao phó. Nhà quản lý có thể không nhận được sự tuân thủ từ phía cấp dưới nhưng họ có quyền yêu cầu sự tuân thủ đó. Họ có thể sử dụng các thủ tục của tổ chức để cưỡng ép người khác tuân lệnh. Tuy nhiên, một nhân viên khó bảo, biết cách "đối phó với hệ thống" có thể khiến một nhà quản lý đang cố gắng đảm bảo tinh thần trách nhiệm của nhân viên phải khổ sở. Trong khi đó, nhà lãnh đạo phải lôi kéo được những người ủng hộ. Nhà lãnh đạo thường đối mặt với thách thức là không ai bị buộc phải tự nguyện ủng hộ người khác.

Sự quản lý xuất phát từ những nguồn bên ngoài: những tiêu

chuẩn và thủ tục của tổ chức. Các nhà quản lý có thể biện minh cho hành động của mình dựa trên "sách hướng dẫn" hay các chính sách. Lãnh đạo có nguồn gốc từ sự nhận thức, hay cách xử lý thông tin của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo dựa vào tình trạng nhận thức của mình – đây là thực tế bên trong, mang tính chủ quan, về những điều họ coi là quan trọng và đòi hỏi có sự quan tâm, chú ý.

Phát triển các kỹ năng như một nhà lãnh đạo bẩm sinh

Chúng ta coi như nhà lãnh đạo bẩm sinh đã sử dụng thành thục 108 kỹ năng cụ thể, định hình nên bức chân dung của họ. Việc phối hợp giữa khả năng bẩm sinh với sự quan tâm, khuyến khích sẽ định hình vị trí hiện tại của anh. Bao nhiêu phần trăm năng lực tự nhiên và bao nhiêu sự quan tâm, khuyến khích là một vấn đề còn phải tranh luận. Nhưng ngay tại thời điểm này, anh có thể tìm hiểu, thực hành và làm chủ những kỹ năng này. Đó là điều chắc chắn không phải tranh cãi.

Để huấn luyện các vận động viên điền kinh, chúng ta bắt họ chạy. Để đào tạo các nhà lãnh đạo, chúng ta phải giúp họ học cách lãnh đạo. Tức là chúng ta phải sử dụng khả năng bẩm sinh mà tất cả chúng ta đều có để học, phát triển và cải thiện, đồng thời chúng ta phải tận dụng tối đa những khả năng đó ở mức độ sâu hơn. Anh sẽ khá lên rất nhiều khi anh tìm ra những mối liên hệ giữa bản thân với những kỹ năng này. Anh sẽ làm việc hiệu quả hơn khi anh hiểu mình đang đứng ở đâu và nắm lấy cơ hội, đồng thời cam kết phát triển kỹ năng của mình.

Cuộc hành trình đi tới vị trí nhà lãnh đạo bẩm sinh bắt đầu bằng việc từng bước tiến hành những cải thiện nho nhỏ. Hãy tập trung tạo ra một mức độ thay đổi nhất định sau từng ngày để hướng tới sự thành thục tất cả 108 kỹ năng. Nhịp độ phát triển năng lực để thực hành những kỹ năng này hoàn toàn do anh quyết định. Nhưng anh cần có một chút can đảm để thực sự cố gắng chuyển đổi bản thân mình. Anh phải sẵn sàng thừa nhận sự cần thiết phải cải thiện. Anh phải chịu khó đầu tư thời gian và công sức để thay đổi. Anh phải chấp nhận một điều rằng có thể anh không nhanh chóng tiến xa như anh mong muốn về một kỹ năng nào đó. Can đảm thực sự không đồng nghĩa với việc vượt qua nỗi sợ thất bại. Can đảm thực sự chính là việc chấp nhận khả năng không thành công và hành động trong mọi trường hợp. Người không phải là lãnh đạo sẽ ngừng các nỗ lực nhưng nhà lãnh đạo xuất chúng sẽ vượt qua.

Sự thành thục vai trò lãnh đạo thực ra xuất phát từ những thay đổi thực sự trong bản thân anh. Một số người tạo ra ấn tượng về sự thay đổi. Một người có mái tóc đỏ bẩm sinh có thể nhuộm tóc màu khác. Người có đôi mắt xanh tự nhiên có thể đeo kính sát tròng để chuyển màu mắt xanh thành màu nâu. Những thay đổi về mặt thẩm mỹ có thể cải thiện diện mạo của anh nhưng chúng ta đều biết rằng đó không phải là những thay đổi thực sự. Anh có khả năng lãnh đạo bẩm sinh vì anh được sinh ra với khả năng tạo ra những cải thiện thực sự.

Một kỹ năng nữa để bước tới thành công

Hãy tưởng tượng một nhà leo núi chỉ còn một bước nữa là tới đỉnh núi. Hãy nghĩ đến một nhà văn chỉ còn một chương nữa là hoàn thành một cuốn tiểu thuyết xuất sắc. Hay một nhạc sĩ chỉ còn một điệp khúc là hoàn thành bản nhạc tuyệt vời. Anh sẽ nói gì với họ nếu họ muốn ngừng lại? Hãy để tôi khích lệ anh cố gắng tiếp tục học hỏi và phát triển kỹ năng tiếp theo đó để đưa anh tới đỉnh cao của hiệu quả lãnh đạo.

Các kỹ năng của anh sẽ được cải thiện theo một quá trình tuần tự. Khi anh càng thuần thục những kỹ năng nền tảng, ví dụ như kỹ năng xây dựng quan hệ, anh sẽ càng thành công hơn trong việc áp dụng các kỹ năng định hướng, chẳng hạn như kỹ năng phát triển người khác thành lãnh đạo. Các kỹ năng trong hai lĩnh vực này lại giúp anh rất nhiều trong các kỹ năng gây ảnh hưởng, như tạo một môi trường mang tính động viên, khích lệ. Tuần tự từng bước một như vậy, những tiến bộ ở từng cấp độ sẽ giúp anh tiếp thu những kỹ năng tiếp theo một cách nhẹ nhàng, suôn sẻ hơn. Các kỹ năng của anh cũng sẽ cải thiện rất nhiều nếu anh đồng thời thực hành nhiều kỹ năng khác nhau. Chẳng hạn, với việc phát triển kỹ năng lập sơ đồ, anh cũng sẽ đồng thời phát triển được các kỹ năng liên quan đến việc xác lập đường lối lãnh đạo và xây dựng cơ sở cho sự cam kết.

Xuất phát từ chính nơi anh đang đứng

Cách duy nhất để dự đoán tương lai là có được sức mạnh hoạch định tương lai. Nhưng anh lại đang có sức mạnh vô tận để phát triển và thay đổi bản thân. Huấn luyện viên bóng rổ Pat Riley đã nói trong cuốn The Winner Within của mình như sau: “Luôn luôn mong muốn dần dần hoàn thiện hơn sẽ đưa anh tới sự hoàn thiện”. Tập hợp các kỹ năng và năng lực hiện tại của anh thể hiện một định dạng kinh nghiệm và ưu thế nhất định. Điều gì khiến chúng có ích đối với anh hôm nay? Anh có cần nâng cấp chúng

không? Anh có thể thành công trong tương lai với tập hợp kỹ năng hiện tại không? Anh có thể dễ dàng vượt qua nhân tố gây hạn chế nào? Nhân tố nào đòi hỏi một nỗ lực lớn? Hãy theo đuổi những mối quan tâm của anh và tập trung vào những gì anh có thể cải thiện. Nếu cố gắng làm những việc anh không thể làm, anh sẽ thất bại.

Anh có xứng với danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh không?

Anh có thể làm chủ bất kỳ kỹ năng nào trong 108 kỹ năng nếu có ý định sử dụng chúng. Một vài người thực hiện những kỹ năng này chỉ để làm thỏa mãn những người ủng hộ tiềm năng. Nhưng những người chúng ta coi là nhà lãnh đạo bẩm sinh sẽ định hướng người khác dựa trên những giá trị hỗ trợ cuộc sống. Người ủng hộ sẽ đi theo những ai họ tin là đại diện cho những giá trị của họ. Những giá trị anh chọn là hoàn toàn do anh quyết định. Nhà văn, vận động viên điền kinh Mariah Burton Nelson đã từng nói: "Nếu mọi người ngưỡng mộ anh, thì anh phải trở thành một người xứng đáng với sự ngưỡng mộ đó".

Chú thích:

1. Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)

2. Dean Hamer và Peter Copeland, Living with Our Genes (New York: Doubleway Books, 1998).

3. Geoffrey Colvin, "Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ", tạp chí Fortune (ngày 21/2/2000), trang 108–112.

4. Meenakshi Ganguly, "Speaking Her Mind", Số đặc biệt về Môi trường của tạp chí Time (tháng 4–5/2000), trang 47.

5. Pat Riley, The Winner Within (New York: Berkley Publishing Group, 1994), trang 182.

# 2.

# Tự đánh giá: 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh

Bản đánh giá này sẽ giúp anh biết mình áp dụng 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh tốt đến đâu. Cũng có thể coi đây là một chỉ dẫn giúp anh nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Kết quả đánh giá sẽ chỉ rõ những kỹ năng cụ thể nào quyết định đến thành công của anh. Chúng cũng cho biết anh cần cải thiện những kỹ năng nào để trở thành một nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn. Bản đánh giá này không phải là bài thi với những câu trả lời đúng sai. Hãy coi nó như một cuộc kiểm tra giúp anh xác định vị trí hiện tại của mình.

Hãy trả lời từng câu theo góc độ người khác sẽ đánh giá về anh như thế nào. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng bởi vì, như đã nhấn mạnh ở Chương 1, danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh là do những người ủng hộ dành cho nhà lãnh đạo của họ. Anh cần nghiên cứu người khác đánh giá anh như thế nào bởi họ đại diện cho những người ủng hộ tiềm năng của anh. Sự đánh giá của người khác sẽ xác định vị trí nhà lãnh đạo bẩm sinh của anh.

Hãy trả lời từng câu từ góc độ khuôn mẫu chung về hành động của anh. Hãy nghĩ tới cách cư xử đặc trưng của anh trong mọi trường hợp. Tránh nghĩ tới những tình huống riêng lẻ khi anh trả lời những câu hỏi này.

Hoàn thành toàn bộ bản đánh giá, sau đó hãy tính điểm cho bản thân. Bản đánh giá này gồm chín nhóm câu hỏi; từng nhóm tương ứng với một phần trong các kỹ năng nền tảng, kỹ năng định hướng và kỹ năng gây ảnh hưởng của nhà lãnh đạo bẩm sinh như đã giới thiệu trong Chương 1. Bảng điểm cung cấp kèm theo sẽ giúp anh xác định được anh phải tiếp tục phát triển những kỹ năng nào.

Mặt khác, anh cũng có thể đề nghị một số cá nhân quan trọng khác giúp anh hoàn thành bản đánh giá này, dựa trên những nhìn nhận của họ về các kỹ năng của anh. Họ sẽ giúp anh kiểm tra lại những đánh giá của anh về chính những kỹ năng của bản thân.

BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ

Hướng dẫn

Hãy nghĩ đến một nhóm người quan trọng anh cần phải lôi kéo để họ tự nguyện ủng hộ vai trò lãnh đạo của anh. Theo anh, thành viên của nhóm mục tiêu này sẽ nhất trí với những nhận xét sau đây về cách cư xử của anh ở mức độ nào? Sử dụng thang điểm từ 1 đến 6.

1. Kịch liệt phản đối

2. Phản đối mạnh mẽ

3. Phản đối

4. Đồng ý

5. Rất đồng ý

6. Hoàn toàn đồng ý

Nhóm 1

Nhận thức về bản thân

____1. Luôn tiếp cận công việc với chiều sâu và sự tập trung.

____2. Không bị kiệt sức hay hoảng hốt khi gặp nhiều áp lực.

____3. Sử dụng thời gian có hiệu quả, đặc biệt khi đối mặt nhiều đòi hỏi căng thẳng.

____4. Học hỏi từ mọi kinh nghiệm.

____5. Thường xuyên tìm kiếm sự phản hồi từ mọi hướng.

____6. Có cảm nhận mạnh mẽ và tích cực về bản thân; biết và hiểu bản thân.

Nhóm 2

Khả năng phát triển quan hệ với người khác

____7. Dễ dàng tìm ra một nền tảng chung giúp xây dựng mối quan hệ với người khác.

____8. Thể hiện sự thông cảm chân thành với tất cả mọi người.

____9. Luôn tạo điều kiện cho người khác tiếp cận mình và giao tiếp cởi mở với họ.

____10. Thường xuyên đề cao, khen ngợi những hành động và thành quả của người khác.

____11. Thể hiện tính cách, đạo đức và các nguyên tắc nhất quán trong mọi trường hợp.

____12. Luôn tạo ra một không khí tin tưởng.

Nhóm 3

Khả năng xác định rõ những kỳ vọng

____13. Xác lập sự kỳ vọng rõ ràng và được cả hai bên chấp nhận.

____14. Luôn làm sáng tỏ khi những kỳ vọng của người khác hạn chế hoặc cản trở suy nghĩ và hành động của họ.

____15. Giải thích rõ những kỳ vọng của tổ chức bất cứ khi nào mọi người cần sự giải thích.

____16. Dựa trên sự kiện chứ không phải những giả định hoặc thông tin nhiễu khi làm rõ những kỳ vọng.

____17. Xác định tất cả những tin đồn, làm rõ căn cứ của chúng hoặc xác định xem chúng có đúng không.

____18. Luôn thể hiện sự lạc quan cao độ trong mọi trường hợp.

Nhóm 4

Khả năng lập sơ đồ phạm vi hoạt động để xác định nhu cầu lãnh đạo

____19. Phân tích tất cả các tình huống từ những góc nhìn khác nhau để xác định vấn đề và khó khăn.

____20. Trò chuyện với nhiều người để nhận diện vấn đề và khó

khăn cần được xử lý.

____21. Chú ý cả vấn đề ngắn hạn và dài hạn, địa phương và toàn cầu.

____22. Thường xuyên theo dõi tác động của sự thay đổi.

____23. Thể hiện sự nhạy bén kinh doanh trong mọi trường hợp.

____24. Học hỏi rất nhanh trong mọi tình huống.

Nhóm 5

Khả năng xác lập đường lối lãnh đạo

____25. Trước tiên hãy thực hiện hành động quan trọng nhất để giải quyết một khó khăn hoặc khai thác một cơ hội.

____26. Cân nhắc các phương hướng hành động khác nhau khi có thể.

____27. Vạch ra phương hướng hành động tập trung trước hết vào khách hàng.

____28. Đưa ra định hướng khả thi và tạo ra một sự khác biệt trong mọi tình huống.

____29. Thể hiện là một công dân tốt trong mọi quyết định lãnh đạo.

____30. Luôn có những hành động quyết đoán và biết khi nào cần từ bỏ một phương hướng hành động.

Nhóm 6

Khả năng phát triển người khác thành lãnh đạo

____31. Thu hút những người có tài năng tiềm ẩn và phát triển năng lực lãnh đạo của họ.

____32. Huấn luyện và đào tạo toàn diện để nâng cao khả năng lãnh đạo của mọi người.

____33. Liên tục đánh giá kỹ năng mọi người trong mọi hoạt động của họ.

____34. Cho phép người khác tự do xác định và giải quyết các vấn

đề bất cứ khi nào có thể.

____35. Sử dụng sự đa dạng như một sức mạnh trong mọi trường hợp.

____36. Làm việc với từng cá nhân theo nhịp độ của riêng họ để phát triển kỹ năng lãnh đạo của họ.

Nhóm 7

Khả năng xây dựng cơ sở để đạt cam kết

____37. Tạo dựng uy tín trong mọi hành động.

____38. Đảm nhiệm những nhiệm vụ và vị trí có thể nâng cao khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác.

____39. Chia sẻ quyền lực với những người ủng hộ chủ chốt khi cần.

____40. Sẵn sàng ủng hộ và bảo vệ những người ủng hộ chủ chốt khi cần.

____41. Làm mẫu về sự cam kết đối với các hành động hiệu quả và những kết quả tích cực trong mọi trường hợp.

____42. Hình thành các nhóm đồng minh với những người ủng hộ chủ chốt để nâng cao khả năng gây ảnh hưởng tới người khác.

Nhóm 8

Khả năng gây ảnh hưởng để giành sự ủng hộ tự nguyện của người khác

____43. Luôn chỉ rõ lợi ích của người khác nếu họ đi theo phương hướng hành động mà anh muốn.

____44. Giao tiếp với mọi người bằng một thông điệp nhất quán, chính xác và có sức thuyết phục.

____45. Luôn truyền đạt bằng những cách mà người ủng hộ có thể hiểu và chấp nhận được.

____46. Hành động bất chấp sự phản đối để người khác chấp nhận phương hướng hành động.

____47. Chấp nhận rằng một số người sẽ không ủng hộ và tiếp tục

làm việc để giành được sự ủng hộ tự nguyện của mọi người.

____48. Sử dụng những mối quan hệ đã xác lập để gây ảnh hưởng tới người khác trong tổ chức.

Nhóm 9

Khả năng xây dựng môi trường có tính khích lệ

____49. Tạo dựng văn hóa tổ chức mạnh mẽ, lành mạnh và có tính thích ứng cao.

____50. Luôn tạo ra những tiêu chuẩn hoạt động rõ ràng để nâng cao động lực thúc đẩy hướng tới thành công.

____51. Làm rõ vai trò của từng người và khuyến khích mọi người nắm vai trò lãnh đạo.

____52. Thúc đẩy giao tiếp mở, cho phép mọi người tham gia vào quá trình quyết định và đưa ra các ý kiến phản hồi trong mọi giao tiếp với người khác.

____53. Giải quyết xung đột theo hướng hai bên cùng hài lòng bất cứ khi nào có thể.

____54. Sử dụng mọi biện pháp khích lệ để thúc đẩy người khác.

Bảng tính điểm

Tính tổng điểm số cho từng nhóm kỹ năng và ghi vào khoảng trống sau đây:

Nhoùm 1:_____ Mở rộng nhận thức về bản thân

Nhoùm 2:_____ Xây dựng quan hệ

Nhoùm 3:_____ Xác định rõ những kỳ vọng

Nhoùm 4:_____ Lập sơ đồ phạm vi hoạt động để xác định nhu cầu lãnh đạo

Nhoùm 5:_____ Xác lập đường lối lãnh đạo

Nhoùm 6:_____ Phát triển người khác thành lãnh đạo

Nhoùm 7:_____ Xây dựng cơ sở để đạt được cam kết

Nhoùm 8:_____ Gây ảnh hưởng để giành sự ủng hộ tự nguyện của người khác

Nhoùm 9:_____ Xây dựng một môi trường mang tính khích lệ

Ý nghĩa điểm số

So sánh tổng điểm trong từng cột của anh với kết quả sau đây để xác định được vị trí hiện tại của anh:

Xuất sắc 33–36

Giỏi 29–32

Khá 25–28

Cần một chút cải thiện 21–24

Cần cải thiện đáng kể 20 hoặc thấp hơn

Kế hoạch hành động

Hãy tiếp tục công việc tuyệt vời của anh trong bất kỳ lĩnh vực kỹ năng nào anh đạt điểm "xuất sắc" trong bảng tự đánh giá. Đọc lướt qua các chương có liên quan đến những kỹ năng này rồi chọn ra một hoặc hai kỹ năng anh cảm thấy vẫn cần hoàn thiện thêm đôi chút. Hãy thử một vài gợi ý đưa ra trong cuốn sách để nâng cao những kỹ năng này.

Hãy nghiên cứu các cách thức để mài sắc những kỹ năng trong những lĩnh vực anh đạt điểm "giỏi" hoặc "khá". Xem lại những chương liên quan để tìm ra các kỹ năng cụ thể anh cảm thấy cần quan tâm nhiều hơn. Chọn ra vài biện pháp để phát triển những kỹ năng này và thực hành chúng bất cứ khi nào có thể.

Hãy hành động để cải thiện bất cứ nhóm kỹ năng nào anh chỉ ghi được mức điểm "cần một chút cải thiện". Đọc những chương liên quan một cách cẩn thận. Đánh giá xem kỹ năng nào cần ngay sự quan tâm nhiều nhất. Làm việc có hệ thống để cải thiện từng kỹ năng càng sớm càng tốt bằng cách áp dụng một số gợi ý đã được đưa ra.

Hãy tạo lập ngay một kế hoạch phát triển nếu điểm của anh rơi vào mức độ "cần cải thiện đáng kể" đối với bất cứ lĩnh vực kỹ năng nào. Nghiên cứu các chương liên quan với sự tập trung cao độ. Chọn ra những kỹ năng nào anh dễ dàng nhận thấy đó là công

việc cần phải làm. Tìm kiếm sự ủng hộ của người khác để giúp anh tiến trên con đường hướng tới sự hoàn thiện. Hãy loại bỏ bất cứ trở ngại bên ngoài nào có thể ngăn cản việc anh áp dụng những kỹ năng này. Giả sử anh đạt điểm thấp trong nhóm 7 "Xây dựng cơ sở để đạt được cam kết", có thể anh sẽ gặp các trở ngại trong việc xây dựng khối đồng minh (câu đánh giá thứ 42) vì anh làm việc ở ngoài hiện trường trong khi những đồng minh chủ chốt anh cần đến lại làm việc tại văn phòng. Hãy tìm cách thực hiện một phần công việc tại văn phòng, dù chỉ là trong một khoảng thời gian ngắn. Hoặc hãy chấp nhận những trở ngại trong việc phát triển kỹ năng cụ thể này và cố gắng bù đắp bằng việc tăng cường hiệu quả ở một kỹ năng khác. Ví dụ, anh có thể tập trung tạo lập uy tín của bản thân đối với những người tại nơi anh làm việc, những người này sẽ đóng vai trò như những cầu nối giữa anh với những đồng minh chủ chốt tại văn phòng.

Hãy nhớ rằng cuộc hành trình của anh bắt đầu bằng những cải thiện nho nhỏ. Hàng ngày, hãy cố gắng tạo ra những thay đổi nhất định.

# Phần 1
# Kỹ năng cơ sở

# 3.

# Mở rộng nhận thức về bản thân

Nhận thức rõ ràng sẽ định hướng cho các hành động. Tự nhận thức có nghĩa là chúng ta hiểu rất rõ những gì chúng ta đang làm với thời gian, sự quan tâm và các hành động của chúng ta. Tự nhận thức chính là kỹ năng tinh tế nhất của một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Tự nhận thức cũng là yếu tố mang tính căn bản đối với sự phát triển khả năng lãnh đạo. Bất cứ khiếm khuyết nào về mặt kỹ năng đều có nguyên nhân sâu xa từ những hạn chế trong nhận thức, "sự tỉnh táo" và trong việc xử lý thông tin.

Dee Hock, người sáng lập đồng thời là Giám đốc điều hành danh dự của Tập đoàn Visa International, giải thích rằng những người tìm kiếm vai trò lãnh đạo thường bỏ ra khoảng 50% thời gian để lãnh đạo chính bản thân họ. Nói cách khác, họ phải biết điểm mạnh cũng như điểm yếu và các giả định của mình. Họ phải hiểu được động cơ làm việc của bản thân và nhận biết rõ điều gì đáng được quan tâm, chú ý. Họ nhận ra rằng có rất nhiều sự lựa chọn, họ biết khi nào và tại sao nên hành động. Họ biết các xu hướng phát triển của bản thân và cách thể hiện các xu hướng đó trong đời sống.

Tự nhận thức là vấn đề hoàn toàn mang tính cá nhân. Chỉ mình anh mới có thể tiếp cận với nhận thức bên trong anh. Quan trọng hơn, mỗi chúng ta có thể tiếp cận với tình trạng nội tại của mình và từ đó tăng cường quá trình tự nhận thức. Chúng ta có khả năng chuyển sự quan tâm vào bên trong và hiểu về "cuộc sống bên trong" của chúng ta đầy đủ hơn.

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất thường xem xét bản thân trước, để từ đó tìm cách mở mang kiến thức, phát triển bản thân. Họ hiểu rằng họ không thể thực sự kiểm soát bất cứ ai khác, nhưng họ sử dụng sự tự nhận thức để kiểm soát bản thân và từ đó tạo ra những

ảnh hưởng lớn hơn đối với người khác.

Người ta thường không nghe theo những người có những "điểm mù" rõ rệt. Những người ủng hộ tiềm năng thường do dự trước những người có lối cư xử ngạo mạn. Khi ý thức về bản thân tăng lên, chúng ta cũng có trách nhiệm lớn hơn với chính bản thân mình. Điều này cũng có nghĩa là chúng ta có khả năng "ứng phó" nhiều hơn. Với nhận thức cao về bản thân, chúng ta sẽ tự tin hơn và người khác cũng có thể "tin tưởng" vào chúng ta nhiều hơn.

Tự nhận thức đưa các nhà lãnh đạo tiến lên phía trước với khả năng thích ứng cần thiết để lắng nghe, học hỏi, linh hoạt và háo hức thử những điều mới mẻ. Càng có ý thức cao về bản thân, nhà lãnh đạo càng có nhiều khả năng thành công trong việc sử dụng thời gian, tập trung sức lực và nâng cao hiệu quả hoạt động. Ngay cả những người tài giỏi nhất cũng có lúc cảm thấy khó chịu do thiếu kiến thức về một điều gì đó. Hãy nghĩ đến việc anh ngồi trước màn hình máy tính và cảm thấy hết sức chán nản vì không thể hiểu nổi tại sao máy tính lại trục trặc. Chúng ta chỉ có thể khắc phục tình trạng "mù" kiến thức về máy vi tính, hay thiếu kiến thức về bất cứ lĩnh vực nào khác nếu chúng ta hiểu rõ cảm giác khó chịu do điều đó gây ra và ý thức cao độ về những hành động có thể giúp chúng ta khắc phục vấn đề đó.

Jesse Jackson từng nói: "Khi tôi phát triển và cống hiến, xin hãy kiên nhẫn. Chúa chưa kết thúc mọi việc với tôi đâu". Năng lực của mỗi chúng ta đều lớn hơn mức độ chúng ta đã sử dụng. Chúng ta đều có triển vọng to lớn hơn những gì chúng ta đã đạt được. Chúng ta có nhiều tiềm tăng chưa được khám phá mà chúng ta có thể tận dụng bằng việc liên tục nâng cao nhận thức chúng ta là ai, chúng ta muốn gì và chúng ta mong muốn trở thành người như thế nào. Việc tự nhận thức giúp con người tư bản hóa "tài sản" cá nhân, loại bỏ các "khoản nợ", luôn duy trì được vui vẻ, năng động và tỉnh táo để nhận thức mọi vấn đề.

Chất lượng những định hướng mà các nhà lãnh đạo đưa ra phụ thuộc vào những điểm tham chiếu bên trong họ, các giả định, giá trị và niềm tin của họ. Các nhà lãnh đạo có thể dẫn chúng ta đi đúng đường hoặc lạc lối, họ có thể khuyến khích hoặc cản trở chúng ta, họ có thể cởi mở hoặc khép kín, công bằng hoặc thiên vị. Dag Hammarskjold, cựu Tổng thư ký Liên Hiệp quốc từng nói: "Càng lắng nghe tiếng nói bên trong một cách trung thực, anh càng có khả năng nghe âm thanh của nó ở bên ngoài. Và chỉ những người chịu lắng nghe mới có thể nói hiệu quả". Tự nhận thức phụ thuộc vào việc lắng nghe tiếng nói ở bên trong chúng ta.

Kỹ năng tự nhận thức cũng đem đến khả năng đối phó hiệu quả hơn trước những áp lực và căng thẳng của hoạt động lãnh đạo. Những người ủng hộ thường bị lôi cuốn bởi những người luôn giữ được sự điềm tĩnh trong các tình huống căng thẳng hay khi phải đối mặt với khủng hoảng và tự chủ khi sự lộn xộn đang leo thang. Khả năng ấy chỉ có được khi chúng ta có nhận thức sâu sắc về bản thân. Danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh thường đến với những người sở hữu các kỹ năng giúp họ biết mình là ai và biết cách đối phó với những thách thức của hoạt động lãnh đạo.

Việc tiếp thu và sử dụng thành thạo những kỹ năng nêu ra trong phần này sẽ giúp chúng ta:

- Hiểu được những ý định, động cơ bên trong và những ưu tiên của chúng ta.

- Ứng phó với tình trạng căng thẳng và sử dụng thời gian hiệu quả hơn.

- Tạo ra sự cân bằng trong cuộc sống

- Liên tục học hỏi để cải thiện năng lực lãnh đạo.

- Sử dụng cả năng lực lý trí lẫn năng lực trực giác.

- Hoạt động với tầm nhìn rộng lớn hơn trong vai trò lãnh đạo.

1. Im lặng và lắng nghe

Ai đang lãnh đạo? Đâu là ý định đằng sau những định hướng mà các nhà lãnh đạo đưa ra và các phương pháp họ sử dụng để gây ảnh hưởng? Những nhân tố nào định hướng cho trọng tâm chú ý và cách nhìn nhận của các nhà lãnh đạo? Lời giải cho những câu hỏi này sẽ giúp xác định kỹ năng đầu tiên và quan trọng nhất của những người được gọi là những tấm gương lãnh đạo bẩm sinh tốt nhất.

Rốt cuộc thì việc lãnh đạo thường bắt đầu như một công việc nội bộ. Phương hướng hành động của các nhà lãnh đạo và phương pháp gây ảnh hưởng lên người khác đã phản ánh "nhà lãnh đạo bên trong", những điểm tham chiếu nội bộ giúp xác định con người bên trong của nhà lãnh đạo. Nói tóm lại, phong cách nhà lãnh đạo anh tạo ra thường xuất phát từ việc anh là ai ngay tại điểm cốt lõi sâu xa nhất. Chỉ anh mới có thể tiếp cận tới điểm đó và có khả năng kiểm soát hoàn toàn nó.

Các nhà lãnh đạo tốt nhất thường im lặng và lắng nghe để hiểu rõ những điểm tham chiếu bên trong của họ. Họ thường xuyên tìm hiểu niềm tin, giá trị và những giả định của họ. Họ phân tích các quy tắc, đưa ra quyết định để tạo ra ý nghĩa cho cuộc sống. Họ cẩn thận xem xét tại sao họ lại sử dụng sức lực của mình vào những hành động cụ thể. Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhìn nhận bên trong họ để tìm ra những lực lượng cơ bản hình thành nên nền tảng con người họ.

Các nhà lãnh đạo tốt nhất hiểu được sự khác nhau giữa cái tôi bên ngoài và cái tôi bên trong. Để minh họa cho sự khác biệt khó nhận thấy nhưng hết sức quan trọng này, hãy tưởng tượng anh đang đứng bên bờ sông trong một ngày hè oi ả. Anh nhảy xuống dòng nước mát và bơi sang bờ bên kia. Khi bước lên bờ bên kia, anh cảm thấy mình "hoàn toàn khác biệt" và là một con người "mới". Tuy nhiên, thực chất anh vẫn là anh. Cái tôi bên ngoài – khía cạnh liên tục thay đổi của anh – lúc trước rất nóng và bây giờ rất mát. Nó đã từng uể oải còn bây giờ lanh lợi. Nó từng cảm thấy rất khó chịu còn bây giờ thấy sảng khoái. Nó từng cáu kỉnh còn bây giờ lại cảm thấy vui vẻ. Nó từng đờ đẫn còn bây giờ nó rất hăm hở và sẵn sàng tham gia vào các hoạt động mạnh. Sự biến đổi về đầu óc, thể trạng, tình cảm và cách nhìn nhận trong ví dụ này đều xảy ra ở cấp độ cái tôi bên ngoài. Cái tôi đó luôn luôn thay đổi. Cái tôi đó thay đổi bản sắc để ứng phó với sự kiện ngắn ngủi và thường xuyên thay đổi.

Ở một mức độ sâu xa hơn, cái tôi bên trong của anh – bản sắc nội tại của anh đã "nhảy xuống sông" và bước lên bờ bên kia – vẫn không hề thay đổi. Cái tôi bên trong tồn tại trong anh như một cá tính không bao giờ thay đổi. Nó sẽ xác định những gì anh làm, tại sao anh lại làm việc đó và anh là ai. Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn có ý thức im lặng và lắng nghe "cái tôi chỉ dẫn" và nhìn vào bên trong bản thân để hiểu được cái tôi sâu xa.

Những đặc điểm cá tính thường gắn với các nhà lãnh đạo giỏi bao gồm chân thực, có nguyên tắc, tự tin, có lòng trắc ẩn, dũng cảm, kiên quyết, có đạo đức, điềm tĩnh và đáng tin cậy. Thực chất đây là những đặc điểm mô tả những con người cao cấp. Chúng ta muốn các nhà lãnh đạo xây dựng được hình ảnh này cho bản thân họ. Tuy nhiên, chúng ta cũng tin rằng những phẩm chất ấy cần được nuôi dưỡng trong người vợ, người chồng, cha mẹ, đồng nghiệp, ông chủ, bác sĩ, luật sư, thầy cô giáo, huấn luyện viên, anh chị em, chính trị gia, người làm bánh, người bán thịt và người lái xe buýt! Những tính cách ấy giúp chúng ta vượt qua mọi khác biệt về bản sắc dân tộc, giá trị văn hóa, phong tục xã hội và những niềm tin

tôn giáo. Chúng phản ánh cái tôi phổ biến ở tầm cao mà tất cả mọi người đều mong có. Những tính cách này giúp xác định kiểu nhà lãnh đạo lý tưởng của chúng ta.

Anh bắt đầu hành trình phát triển các khả năng lãnh đạo bẩm sinh bằng việc thừa nhận rằng rốt cuộc anh, hay đúng hơn là cái tôi bên trong của anh thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo. Anh phải im lặng và học cách quan sát, lắng nghe để từ đó có thể xác định rõ anh thuộc kiểu nhà lãnh đạo nào và anh muốn trở thành kiểu nhà lãnh đạo nào.

Mỗi ngày, anh hãy bỏ ra vài phút để im lặng và lắng nghe. Hãy xem xét lại các hành động của bản thân và xác định rõ những động cơ định hướng cho mình. Hãy suy ngẫm lại tại sao anh tập trung sự quan tâm vào một định hướng này hay một định hướng khác và tập trung như thế nào. Hãy kể lại tỉ mỉ các quy tắc ra quyết định mà anh đã sử dụng để đưa ra lựa chọn của mình. Hãy tìm hiểu xem điều gì đã chỉ dẫn anh hành động, tiến lên phía trước và điều gì đã khiến anh lùi bước.

Hãy phân biệt rõ ràng các việc quan trọng khác nhau vì điều đó quan trọng đối với anh và cũng quan trọng đối với những người khác. Nếu không nhận thức được điều này, các hành vi trong cuộc sống của anh thực tế chỉ như một con rối còn ai đó hoặc một thể chế nào đó là người giật dây. Trong tình huống xấu nhất, hành động do bên ngoài chỉ đạo đồng nghĩa với việc anh di chuyển vô thức trên một con đường mà không có một chiếc la bàn nào định hướng.

Hãy im lặng và lắng nghe để xác định các điểm tham chiếu nội tại của mình. Một số người hoạt động chỉ để mưu cầu cho bản thân họ hoặc một nhóm hạn chế, riêng biệt. Họ có thể tự nhủ các hành động của họ là có thể chấp nhận được trong điều kiện hạn chế về nguồn lực. Họ có thể lập luận rằng "Chúng tôi không có đủ nguồn lực cho tất cả mọi người, do đó chúng tôi buộc phải kiểm soát những gì đang có cho mình và cho nhóm nội bộ của chúng tôi". Điều này giải thích bằng cách nào và tại sao người ta lại sử dụng các chiến thuật ly gián trong khuôn khổ các tổ chức và trong chính trị. Nó được giải thích bằng cách nào và tại sao các nhà lãnh đạo tàn bạo và ác nghiệt vẫn tồn tại. Những nhà lãnh đạo đó lập ra những kế hoạch hành động chỉ phản ánh được giá trị, niềm tin và những giả định mang tính cá nhân và hạn chế. Những người ủng hộ đi theo các nhà lãnh đạo đó bởi họ cùng chia sẻ và cùng sở hữu những điểm tham chiếu đặc biệt giống nhau. Điều này có nghĩa là người lãnh đạo và những người ủng hộ chính là những mẫu hình

đại diện cho nhau. Chúng ta có thể giải thích thế nào về sự nổi lên giành quyền lực của một người giống như Adolf Hitler? Kẻ hủy diệt và tàn bạo này vẫn có những người ủng hộ mãnh liệt. Họ và những người ủng hộ đều tin rằng quan điểm của họ là "sự thực". Họ tin rằng sự nghiệp của họ sẽ đạt tới đỉnh cao vì họ "đúng" còn những người khác "sai".

Hãy xem xét chuỗi tham chiếu của anh. Nó có làm anh hài lòng không? Nó có đủ bao quát và sâu sắc như anh muốn không? Chỉ anh mới đưa ra được câu trả lời. Một trong những sai lầm thường thấy ở các khóa đào tạo lãnh đạo hoặc các cuốn sách về khả năng lãnh đạo là giảng viên hoặc tác giả nói cho các học viên hoặc độc giả biết họ cần có những điểm tham chiếu và giá trị nào. Tôi không cho rằng tôi có nhiệm vụ chỉ điều đó cho anh. Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng hoạt động lãnh đạo phụ thuộc vào việc đưa ra những quyết định đó. Tôi cũng tin rằng anh có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn khi nhận thức về bản thân của anh cao hơn. Tôi tin rằng các nhà lãnh đạo bẩm sinh tài giỏi nhất của chúng ta đã làm việc với những điểm tham chiếu tích cực, sâu sắc và bao quát nhất.

Mỗi ngày, hãy im lặng và lắng nghe trong một vài phút để tìm ra vị trí siêu việt, nơi anh nhìn nhận thế giới mà không chịu sự tác động của những hạn chế về bản ngã, gia đình, văn hóa, xã hội hay quốc gia. Hãy xem xét những "sự thực" không bao giờ thay đổi này. Hãy xác định những "sự thực" nằm bên ngoài những điểm tham chiếu cục bộ và hạn chế. Đừng quên đặt cái tôi tự tin và bao quát vào trong anh – cái tôi vừa độc lập vừa gắn bó với môi trường xung quanh.

Im lặng và lắng nghe để nhận ra rằng trong suốt cuộc đời này, điều duy nhất chúng ta thực sự kiểm soát được 100% chính là việc chúng ta là ai. Chúng ta chỉ có thể tự ý quyết định chọn những gì làm điểm tham chiếu nội bộ chứ không được lựa chọn những điều kiện bên ngoài. Chúng ta chỉ có thể hoàn toàn điều khiển việc chúng ta sẵn lòng đưa ra lựa chọn nào, chứ không phải là kết quả chúng ta sẽ nhận được. Chúng ta chỉ có thể quyết định chúng ta muốn trở thành người như thế nào, chứ không phải người khác sẽ trở thành người như thế nào.

Hãy im lặng, lắng nghe để tạo ra một động lực thúc đẩy những thay đổi, tăng trưởng và cải tiến. Khi đã nhận thức rõ ràng những điểm tham chiếu bên trong về bản thân, anh sẽ tiếp xúc với cái tôi đang thực hiện việc chỉ dẫn đó. Anh sẽ thoát khỏi ảnh hưởng của những giới hạn tham chiếu của cái tôi bên ngoài. Và điều đó có

nghĩa là anh thực sự tự do. Từ trạng thái tự do đó, anh sẽ tạo ra một hình mẫu lãnh đạo sáng suốt hơn và thu hút được những người ủng hộ có chất lượng hơn.

David Lilienthal từng là cố vấn cho các đời tổng thống Mỹ từ Franklin Delano Roosevelt đến Jimmy Carter. Ông cũng là người đứng đầu của Chính quyền Thung lũng Tennessee và Ủy ban Năng lượng Nguyên tử. Ông mở một công ty nhỏ có tên là Tập đoàn Nguồn lực và Phát triển để đưa điện, nước và thông tin liên lạc tới thế giới đang phát triển. Lilienthal mong ước sẽ liên kết cả thế giới thông qua các phương tiện liên lạc. Ông miêu tả kiểu người mà ông cho là sẽ thay đổi thế giới như sau: "Nhà lãnh đạo – quản lý của tương lai sẽ kết hợp phẩm chất thực tế, mạnh mẽ của con người hành động với sự sáng suốt của một nghệ sĩ, một nhà lãnh đạo tôn giáo, một nhà thơ. Đây là người sẽ đưa ra những giải thích về con người cho chính bản thân họ. Chỉ là con người của hành động hay con người của tư duy là chưa đủ; họ cần kết hợp cả hai phẩm chất này".1

Do đó, bản chất của một nhà lãnh đạo bẩm sinh chính là trạng thái tư duy–hành động, hay "bản chất–hành động". Bản chất bên trong của anh – anh là ai – sẽ định hướng những điều anh sẽ làm trong vai trò một nhà lãnh đạo. Hãy im lặng và lắng nghe để xác định bản chất bên trong. Làm như vậy, anh sẽ hiểu rõ hơn về bản chất thực của mình. Từ đó, anh có thể thực hiện tốt hơn công việc của một nhà lãnh đạo.

2. Sống với niềm đam mê và định hướng niềm đam mê bằng sự chính xác

"Cô ấy lãnh đạo với một niềm đam mê", "Anh ấy gắn bó với sự nghiệp đó với một niềm đam mê". Anh đã bao giờ nghe mọi người nói như vậy về những nhà lãnh đạo mà họ ngưỡng mộ chưa? Các nhà lãnh đạo giỏi nhất thường sống với niềm đam mê. Đam mê đưa họ vượt lên trên những điều tầm thường hàng ngày. Đam mê thúc đẩy họ tới vị trí mà người ta thường nói là "sinh ra để làm lãnh đạo". Đam mê tạo ra cá tính mãnh liệt và hăng hái của nhà lãnh đạo. Nó tiếp sức cho nhà lãnh đạo theo đuổi một mục tiêu hoặc một dự định. Đam mê cũng có thể méo mó, nó tạo ra sự ngưng trệ về trí tuệ, sự say mê điên cuồng đến ngu ngốc hoặc định hướng sai cho suy nghĩ và hành động. Đam mê có thể làm lu mờ sự sáng suốt và trở thành kẻ thù đối với mục đích của chúng ta. Hãy xem xét tại sao niềm đam mê của Henry Ford đã đưa hãng ôtô Ford chiếm lĩnh tới 57% thị phần vào năm 1925. Nhưng cũng vẫn niềm đam mê đó đã khiến ông không muốn điều chỉnh kiểu dáng

sản phẩm của mình. Đến năm 1926, thị phần của Ford giảm xuống còn 34%. Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường kiểm soát sức mạnh của niềm đam mê bằng sự chính xác. Họ sử dụng cá tính mãnh liệt và sự định hướng, theo dõi nó bằng sự tập trung cao độ.

Hãy xác định niềm đam mê của anh – cuộc chơi sẽ thúc đẩy anh làm việc trong một môi trường thách thức tối ưu. Những người giỏi nhất và tận tâm nhất luôn được khích lệ bởi niềm đam mê. Tiền bạc, địa vị và chức vụ cũng rất quan trọng, nhưng thực chất đó chỉ là những cách để giữ điểm. Đâu là điều anh khát khao cháy bỏng? Đâu là nhiệm vụ quan trọng nhất anh sẽ làm nếu như anh chỉ có thể làm một việc duy nhất trong đời? Đâu là dự án anh sẽ thực hiện, đơn giản chỉ vì anh muốn thực hiện nó? Hãy xác định niềm đam mê của anh và sau đó, hãy kiên trì theo đuổi.

Hãy sử dụng sự chính xác để xác định niềm đam mê của anh. Anh không thể làm việc hiệu quả chỉ với một chút hy vọng chung chung. Hãy suy nghĩ trên giấy. Viết ra những suy nghĩ của mình để có thể nhìn thấy chúng hiển thị ngay trước mắt. Hãy ghi ra những mô tả sống động, hoàn chỉnh và chính xác nhất ở mức có thể. Triệt tiêu tất cả những điều khái quát, chung chung. Hãy chuyển câu: "Tôi muốn điều hành một công ty máy tính lớn" thành một câu nói chính xác hơn: "Tôi muốn hướng dẫn cho 10.000 người sản xuất các thiết bị lưu trữ dữ liệu máy tính không bao giờ hỏng hóc". Anh nên chuyển những tuyên bố mập mờ thành các quá trình hành động cụ thể. Ví dụ, hãy chuyển câu: "Tôi muốn giúp đỡ mọi người" trở thành một tuyên bố chính xác và có trọng tâm hơn khi xác định mục đích: "Tôi muốn xây dựng những bệnh viện an dưỡng tốt nhất dành cho người già".

Hãy tiếp tục định hướng niềm đam mê của mình bằng sự chính xác thông qua các chương trình hành động. Niềm đam mê suốt đời của Tướng George S. Patton lãnh đạo một nhóm người dũng cảm bước vào một trận đánh sống còn với kẻ thù nguy hiểm. Ông đã biến niềm đam mê đó thành những nghiên cứu liên tục và tỉ mỉ về các trận đánh lớn đã từng giành chiến thắng. Ông đã phân tích chính xác các bước tiếp cận kẻ thù cụ thể mà ông phải đối phó. Ông tiếp tục biến niềm đam mê của mình thành những kế hoạch chiến đấu cụ thể, cho phép ông giành được thắng lợi vĩ đại.

Niềm đam mê trọn đời của Martha Stewart đối với cách sống và giải trí có phong cách đã biến bà từ người đứng đầu một công ty cung cấp thực phẩm thành một doanh nhân gây nhiều ngạc nhiên. Công ty truyền thông và giải trí của bà, Tập đoàn Martha Stewart Living Omnimedia Inc. đã kiếm được khoản lợi nhuận

ròng 11,7 triệu đô la Mỹ trong năm 1999 với mức doanh thu 232 triệu đô la. Bà cũng là biên tập viên tạp chí Martha Stewart Living với số lượng phát hành 2,3 triệu bản. Bà xuất hiện hàng ngày trên các chương trình truyền hình phối hợp kéo dài một giờ đồng hồ với khoảng 1,6 triệu khán giả. Bà cũng là khách mời thường xuyên của chương trình Trò chuyện buổi sáng và Trò chuyện ban đêm với David Letterman của kênh CBS. Quan điểm có thể làm mọi việc và bất cứ việc gì của Stewart cho thấy niềm đam mê và sự chính xác trong hành động của bà.

Hãy liệt kê chi tiết những điều anh muốn biết, muốn làm và muốn trở thành để biến niềm đam mê của anh thành hành động và kết quả. Sau đó, hãy xác định những thông tin chủ chốt anh cần phải thu thập để hiện thực hóa niềm đam mê. Đặt những dữ liệu ngoại biên sang một bên để sử dụng khi cần. Trò chuyện với những người có thể hỗ trợ anh trong việc thực hiện niềm đam mê. Tích lũy các nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc. Quan sát những phương pháp hiệu quả của người khác và vạch ra một cách chính xác cách áp dụng hiệu quả các phương pháp đó. Anh nên sử dụng dữ liệu để xác nhận các điểm so sánh. Một lần nữa, hãy suy nghĩ về toàn bộ quá trình này bằng giấy bút. Hãy viết ra các ý tưởng của mình với cách diễn đạt thuyết phục và sử dụng từ ngữ rõ nghĩa. Ngôn ngữ tùy tiện, gián tiếp và đa nghĩa thường gây hiểu lầm và đưa ra những chỉ dẫn sai.

Hãy giữ cho niềm đam mê luôn sống động và mang tính tập trung để tránh tình trạng quá hăng hái. Niềm đam mê sâu sắc của Patton đã khiến ông tát và mắng sai một người lính trẻ sau một trận đánh khó khăn. Ông đã hết sức tức giận khi nghĩ rằng chính sự nhút nhát của người lính đó đã khiến anh ta mất tầm ngắm. Hành động của ông đã làm mất đi sự kính trọng của những người lính và sĩ quan cao cấp đối với ông. Cấp dưới và đồng nghiệp của Martha Stewart cũng công khai phàn nàn trên các phương tiện truyền thông đại chúng rằng bà là một người đạt được nhiều thành công nhưng không biết cách kiềm chế hành vi. Đó chính là xu hướng chèn ép người khác. Cuốn tiểu sử không được cho phép Just Desserts (Chỉ là món tráng miệng) do Jerry Oppenheimer viết về bà đã tiết lộ rằng chính tham vọng cháy bỏng của bà đã phá vỡ cuộc hôn nhân, gây căng thẳng cho mối quan hệ với con gái, với gia đình và hủy hoại các mối quan hệ anh em bạn bè của bà2.

Để tránh những rủi ro như vậy, hãy sử dụng một phần "đam mê – sinh lực" như một công cụ để suy ngẫm thường xuyên và kiểm tra lại một cách cẩn thận. Tổng kết hoạt động là một kỹ thuật hiệu quả dùng để "tinh chế" niềm đam mê. Quá trình đó bao gồm việc

xem xét lại và tiếp tục thảo luận về một hành động một cách có ý thức, hoặc để cải thiện nó cho lần tiếp theo, hoặc để nó qua đi. Hãy xây dựng quan hệ với những người có cùng mối quan tâm và cùng quan điểm để họ có thể cho anh những phản hồi trung thực (xem kỹ năng 9). Hãy đề nghị họ cung cấp cho anh những thông tin chính xác về thời điểm và cách tập trung niềm đam mê.

Sống với niềm đam mê và định hướng đam mê bằng sự chính xác đòi hỏi phải làm việc hết sức chăm chỉ trong một thời gian dài. Đó là lý do tại sao chúng ta gọi những người làm chủ kỹ năng này là những nhà lãnh đạo bẩm sinh. Họ đầu tư thời gian và công sức vào việc thực hiện những hành động này. Hãy dành cho bản thân những khoảng thời gian cần thiết. Hãy nhiệt tình coi thời gian là một yếu tố quan trọng.

3. Thành công ngay trong áp lực

Hãy nghĩ đến hình ảnh của những người mà anh coi là nhà lãnh đạo bẩm sinh. Họ luôn tràn trề sức sống, dễ dàng thích nghi và rất kiên định. Họ luôn giữ được sự điềm tĩnh dưới áp lực và trong tình huống căng thẳng. Họ vẫn giữ được sự điềm đạm và sáng suốt khi những người khác bắt đầu lo lắng, hoảng sợ. Họ luôn giữ được nhiệt độ phòng khi tình hình trở nên quá nóng hoặc quá lạnh. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất thường đạt được thành công ngay trong áp lực. Họ biết cách xử lý hiệu quả những khó khăn thông thường trong cuộc sống. Họ thường chủ ý áp dụng các kỹ thuật giúp tăng cường sức chịu đựng của cơ thể, sự sáng suốt về tinh thần và cải thiện sự ổn định về mặt tình cảm. Có rất nhiều phương pháp giải quyết căng thẳng. Tôi đã đạt được nhiều kết quả quan trọng với phương pháp Trầm tư tiên nghiệm. Cách này rất đơn giản và hiệu quả. Hãy tìm ra những phương pháp hiệu quả đối với anh để từ đó, anh có thể nâng cao khả năng thành công trong tình trạng căng thẳng.

Hãy đánh giá khả năng chịu đựng của cơ thể. Cảm thấy quá mệt mỏi vào cuối buổi sáng hoặc buổi chiều có thể là dấu hiệu cho thấy anh cần luyện tập thể lực. Nếu được tăng cường sức khỏe và luyện tập thường xuyên, cơ thể anh sẽ có khả năng phục hồi nhanh chóng sau những căng thẳng, áp lực. Hãy bỏ ra ít nhất 10 đến 15 phút mỗi ngày để rèn luyện thể chất. Hãy đi bộ nhanh sau bữa tối để tăng hiệu suất tim mạch. Anh nên thực hiện một vài động tác uốn mình và vươn vai mỗi ngày để giữ cơ thể mềm mại. Hãy học và sử dụng những thế yoga cơ bản. Thử vài kỹ thuật thở đơn giản để vừa thư giãn vừa tiếp sinh lực cho cơ thể cũng là một việc nên làm.

Hãy tham gia vào một phòng tập thể dục hoặc sử dụng hệ thống kiểm soát cân nặng, tăng cường sức khỏe tại nhà nếu anh thực sự muốn tập luyện. Đừng quên theo dõi phản ứng của cơ thể với bất kỳ sự gia tăng nào trong lịch tập luyện. Anh sẽ không thể khắc phục những hậu quả do sự căng thẳng gây ra nếu tập luyện tới mức kiệt sức. Hoạt động quá nhiều sẽ vắt kiệt sức lực của cơ thể, nhất là khi anh già đi. Hãy khám sức khỏe định kỳ để đảm bảo tất cả hệ thống bên trong và những dấu hiệu quan trọng vẫn ở tình trạng hợp lý. Hãy đọc cuốn Body, Mind and Sport: The Mind/Body Guide to Lifelong Fitness and Your Personal Best (Cơ thể, Tinh thần và Thể thao: Hướng dẫn luyện tập Cơ thể/Tinh thần để đảm bảo sức khỏe suốt đời và thể trạng tốt nhất) của Bác sĩ John Douillard để học cách theo dõi những phản ứng của cơ thể đối với việc tập luyện3.

Hãy quan tâm đến chế độ ăn uống. Thực phẩm tiếp sức sống cho cơ thể anh. Vì không có một chế độ ăn uống nào phù hợp với tất cả mọi người, nên hãy quyết định lựa chọn thức ăn dựa trên cảm giác của bản thân sau khi ăn. Nếu một số loại thực phẩm giúp anh cảm thấy mạnh khỏe, hãy sử dụng chúng. Hãy để cơ thể báo cho anh biết loại thực phẩm đó tốt hay không. Nếu cảm thấy mệt mỏi hoặc khó chịu sau khi ăn, anh cần phải thay đổi đồ ăn. Hãy thử nghiệm với các loại thức ăn khác nhau.

Thực phẩm tạo ra năng lượng cho cơ thể thông qua hệ thống tiêu hóa. Hãy theo dõi quá trình tiêu hóa của anh. Khó tiêu là dấu hiệu tiêu hóa kém. Vậy hãy điều chỉnh chế độ ăn uống bằng cách kiểm tra phản ứng của hệ thống tiêu hóa đối với các loại thức ăn khác nhau. Hãy thử một loại enzym tiêu hóa giúp thúc đẩy các quá trình tự động của cơ thể. Anh nên ăn nhiều chất xơ và uống nhiều nước. Hãy hỏi ý kiến của bác sĩ hoặc chuyên gia chăm sóc sức khỏe về tác động của các loại thức ăn khác nhau đối với thể trạng của anh. Hãy thay đổi dần dần trong khi vẫn thường xuyên theo dõi phản ứng của cơ thể đối với các loại thức ăn khác nhau.

Đừng quên kiểm tra mức độ sáng suốt và ổn định về tinh thần. Căng thẳng có thể do anh tự tạo ra vì những lo lắng, sợ hãi không cần thiết hoặc vì không có khả năng duy trì cách nhìn nhận phù hợp. Hoạt động lãnh đạo thường đòi hỏi phải sống dưới áp lực nặng về thời gian và phải đưa ra những quyết định khó khăn. Con người thường mất đi sự sáng suốt do không có khả năng gợi lại những phương pháp đã được củng cố và được học từ trước đó. Con người thường phản ứng quá mạnh và sau đó vội vã hành động. Hoặc họ phản ứng quá ít do tâm trí họ đã "khóa kín". Những căng thẳng về tinh thần khiến mọi người hành động giống như người

mới vào nghề. Họ đưa ra những tuyên bố ngờ nghệch về những vấn đề họ đã từng phát biểu rất rành mạch. Họ không thể thực hiện những nhiệm vụ đã từng hoàn thành một cách hoàn hảo. Rất nhiều nhà phân tích chính trị tin rằng sự thể hiện kém cỏi của Al Gore trong cuộc tranh luận tranh cử tổng thống lần thứ hai năm 2000 là "phản ứng chưa đủ lượng" do ông quá để tâm tới việc tỏ ra nghiên túc và thông minh hơn đối thủ George W. Bush.

Hãy đặt lo lắng vào đúng chỗ của nó. Anh có thể vạch ra một danh sách những mối lo có thể phủ bóng lên sự sáng suốt về tinh thần của bản thân. Đừng quên đánh giá và xác định xem những tình huống nào đòi hỏi có hành động và làm một điều gì đó cần thiết. Hãy tìm hiểu xem những lo lắng và sợ hãi nào chi phối cách anh điều khiển "bánh lái" tinh thần. Tức là anh không thể làm bất cứ điều gì đó đối với những tình huống nhất định, nhưng anh vẫn lo lắng và bứt rứt về chúng. Khi tình trạng đó xuất hiện, hãy biến năng lượng anh sử dụng vào việc lo lắng thành những hành động phản ứng mang tính tích cực. Hãy hướng sự quan tâm của anh sang điều gì đó hữu ích hơn nếu sự lo lắng kìm kẹp tâm trí anh.

Hãy tiến hành một cuộc "thử nghiệm cách nhìn nhận". Hãy hỏi chính bản thân anh về tầm quan trọng của vấn đề đó trong năm năm tới, hay thậm chí trong năm tháng tới. Đừng quên chuyển những kết quả tìm được thành những lựa chọn khác nhau có thể sử dụng khi khả năng nhìn nhận của anh bị rối loạn. Cần phải hiểu rằng đôi khi đầu óc anh tự hoạt động theo ý muốn nên đẩy anh vào trạng thái căng thẳng. Anh có thể giành quyền kiểm soát đầu óc mình và định hướng nó đến nơi anh muốn. Đơn giản là anh phải quyết định di chuyển năng lượng tinh thần của mình theo một hướng khác.

Hãy nghiên cứu lịch nghỉ ngơi của anh. Cơ thể cần đảm bảo sự cân bằng hợp lý giữa làm việc và nghỉ ngơi. Mức độ thành công dưới áp lực có thể đo bằng cảm giác của anh mỗi khi thức dậy vào buổi sáng. Lý tưởng nhất là chúng ta có thể thức giấc mà không cần đến chuông báo thức. Chúng ta cần cảm thấy tươi tỉnh, trẻ trung và tràn đầy sinh lực để bắt đầu một ngày mới. Để tiến gần hơn tới mô hình lý tưởng đó, hãy theo dõi phản ứng của cơ thể đối với thời gian đi ngủ và thức dậy. Thử nghiệm bằng cách đi ngủ sớm hơn và thức dậy sớm hơn. Hãy đặt ra mục tiêu đảm bảo đủ một số giờ ngủ mỗi ngày nhất định trong vòng hai tuần. Điều này đồng nghĩa với việc anh phải tránh việc ngủ bù vào những ngày nghỉ cuối tuần, sau khi đã hoạt động quá nhiều và ngủ quá ít trong những ngày làm việc. Hãy thu xếp để có giờ nghỉ giải lao vào những thời điểm nhất định. Nên dành ra một vài phút mỗi ngày

để thư giãn, nghỉ ngơi và tránh xa điện thoại, máy tính hay công việc giấy tờ.

Hãy xem xét lại quyết định chọn lựa phong cách sống của anh. Hãy tham gia những hoạt động vui vẻ, hấp dẫn và đơn giản là giúp anh cảm thấy thoải mái. Những hoạt động như vậy sẽ giúp giảm nhẹ căng thẳng. Hãy giữ sự sống động theo mọi khía cạnh của từ này bằng cách làm những việc giúp anh cảm thấy hoạt bát, hăng hái.

Hãy xem xét lại tinh thần làm việc của anh. Hãy luôn luôn đòi hỏi sự xuất sắc từ bản thân anh. Cần phải nhận thức được rằng không phải lúc nào anh cũng hoàn hảo. Tự dày vò mình về những hành động hay kết quả không hoàn hảo sẽ tạo ra vòng xoáy luẩn quẩn gây căng thẳng: thất vọng, sức ép gia tăng nỗ lực, kết quả kém, thêm thất vọng, và cứ tiếp tục như vậy. Hãy xem xét bài học từ kỹ năng 7 để vượt qua những căng thẳng, áp lực do chủ nghĩa hoàn hảo gây ra.

Hãy thử những phương pháp giảm căng thẳng/tăng cường sức khỏe đã được chứng thực về mặt khoa học như phương pháp Trầm tư tiên nghiệm. Những nghiên cứu về Trầm tư tiên nghiệm cho thấy cách này giúp chúng ta có được thời gian nghỉ ngơi sâu đáng kể mà không cần đến bất cứ chút sức lực, niềm tin hay những mẹo đặc biệt nào. Trầm tư tiên nghiệm cũng cải thiện sự sáng suốt về tinh thần, giảm xu hướng lo lắng và cải thiện mối giao tiếp giữa người với người. Hãy học phương pháp Trầm tư tiên nghiệm và thực hành trong sáu tháng, anh sẽ thu được hiệu quả tức thì. Anh chỉ mất khoảng 20 phút mỗi lần và mỗi ngày tập hai lần.

Tất cả những phương pháp xử lý căng thẳng này đều đòi hỏi hành động. Một số phương pháp, chẳng hạn như thay đổi chế độ ăn uống hoặc tập luyện, đòi phải có tính kỷ luật cao, khiến cho việc thực hiện càng thêm khó khăn. Đó là lý do tại sao chúng ta gắn danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người thành công ngay trong áp lực. Họ đã thể hiện được tính kỷ luật. Hãy xuất phát ở điểm anh đang đứng và hãy chuyển động. Trải qua thời gian, việc thực hành càng đòi hỏi ít tính kỷ luật hơn do các kết quả đạt được tự củng cố cho nhau. Anh sẽ cảm thấy ít căng thẳng hơn và điều đó sẽ hỗ trợ anh nhiều hơn trong việc tập trung vào các biện pháp xử lý căng thẳng.

4. Sử dụng thời gian hiệu quả

Mọi người đều có 24 giờ mỗi ngày và tất cả chúng ta đều có 7 ngày mỗi tuần. Mỗi tháng có cùng một số ngày và mỗi năm có cùng một số tháng cho tất cả mọi người. Nhưng những người chúng ta gọi là nhà lãnh đạo bẩm sinh lại biết cách cân đối thời gian của mình. Họ hoàn thành công việc trong khoảng thời gian họ có. Họ hiểu rằng thực tế, không ai có thể tiết kiệm, tiêu dùng thời gian, đánh mất hay bù đắp khoảng thời gian đã mất. Họ sống với khoảng thời gian của họ bằng cách kiểm soát cuộc sống. Thời gian không phải là tiền bạc; thời gian là cuộc sống. Nếu tiêu phí tiền bạc, lúc nào anh cũng có thể kiếm thêm chút tiền nữa. Nhưng nếu tiêu phí thời gian, anh sẽ mất nó vĩnh viễn. Để cân đối thời gian, anh phải bắt đầu bằng việc học cách sống với thời gian và làm việc có hệ thống để thực hiện những hành động hiệu quả trong từng khoảng thời gian của cuộc sống mà anh có thể kiểm soát.

Hãy bắt đầu bằng một cuộc kiểm tra về thời gian. Trong vòng hai tuần, hãy viết ra những điều thực tế anh thường làm sau mỗi ba mươi phút. Hãy nghiên cứu kết quả kiểm tra để xác định những thói quen có ảnh hưởng tiêu cực đến cách sử dụng thời gian của anh. Những yêu cầu chủ yếu của công việc và cuộc sống cá nhân của anh có rơi vào những hành động ít quan trọng và tiêu tốn nhiều thời gian không? Ví dụ, kết quả kiểm tra cho thấy anh không hoàn thành bất cứ việc gì thực sự có giá trị sau cuộc họp hàng ngày theo lịch định sẵn. Có thể anh thảnh thơi đi lại trong văn phòng hay dịch chuyển đống giấy tờ trên bàn làm việc trong khoảng 15 đến 20 phút trong một trạng thái không tập trung trước khi bắt đầu thực hiện những công việc quan trọng. Có thể anh không tự nhận ra rằng anh đang sử dụng thời gian không hiệu quả. Tức là, dù anh đang làm "một việc gì đó" trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng kết quả kiểm tra lại cho anh thấy thực chất "một việc gì đó" chỉ là những hành vi vô ích. Cuộc kiểm tra cũng có thể cho anh biết khi nào và bằng cách nào anh xao nhãng những công việc quan trọng. Chẳng hạn, giả sử vài lần trong tuần anh không tập trung vào những dự án quan trọng và thực hiện những cuộc điện thoại không cần thiết. Kết quả kiểm tra sẽ giúp anh nhận ra mức độ ảnh hưởng của những việc làm vô ích đó đối với khả năng hoàn thành những công việc trọng yếu.

Với những bài học rút ra từ cuộc kiểm tra, hãy bắt đầu giành quyền chủ động kiểm soát cuộc sống của anh. Hãy điều chỉnh lại các hành động của anh. Hãy sử dụng hiệu quả thời gian sao cho anh thực sự sống cuộc sống của anh chứ không để thời gian trôi đi vô ích theo từng tiếng tíc tắc của chiếc đồng hồ.

Hãy xác định những ưu tiên hàng đầu của anh. Chỉ rõ những điều

anh phải làm – những yêu cầu cần đáp ứng về công việc hay gia đình. Tiếp theo, hãy xác định những điều anh muốn làm. Hãy vạch ra các hành động tiếp thêm sinh lực cho bản thân. Đừng quên nêu ra những việc anh muốn làm để đạt được mục tiêu cá nhân và chuyên môn. Hãy lập một biểu thời gian để hoàn thành những ưu tiên hàng đầu anh "phải làm" và "muốn làm". Điều này có nghĩa là anh hãy bắt đầu những công việc ưu tiên ngay sau cuộc họp buổi sáng, khoảng thời gian theo kết quả cuộc kiểm tra là thời gian lãng phí. Việc này sẽ bổ sung thêm khoảng 15 đến 20 phút vào quỹ thời gian hữu ích để hoàn thành những công việc quan trọng. Hãy làm những công việc "thảnh thơi" sau khi anh đã hoàn thành phần chủ chốt của công việc ưu tiên. Sự tập trung vào công việc ưu tiên hàng đầu đòi hỏi anh không được trả lời điện thoại. Hãy để trợ lý của anh hoặc hệ thống trả lời tự động ghi nhận các cuộc gọi để anh có thể gọi lại sau đó.

Các công việc quan trọng thường là những việc lớn, đòi hỏi nhiều thời gian. Những nhà lãnh đạo xuất sắc hiểu rằng họ hiếm khi có được những khoảng thời gian dài liên tục. Vì thế, họ thường biến những nhiệm vụ quan trọng thành một dạng "pho mát Thụy Sĩ". Họ tạo ra những lỗ nhỏ trong công việc lớn bằng cách chia nó ra thành nhiều công việc nhỏ. Chẳng hạn, anh có thể tạo ra một lỗ nhỏ trong việc xây dựng các mối quan hệ, vốn rất tốn thời gian (xem Chương 4), bằng một cuộc trò chuyện "Xin chào, anh/chị có khỏe không?" kéo dài khoảng năm phút. Hay anh cũng có thể tạo lỗ nhỏ trong công việc lập sơ đồ phạm vi hoạt động để xác định nhu cầu lãnh đạo (xem Chương 6) bằng một cuộc dạo bộ mười phút qua các phòng ban trong cơ quan.

Hãy lập ra một danh sách "những việc phải làm" trên giấy và viết ra những nhiệm vụ phải hoàn thành để đạt những ưu tiên hàng đầu. Đừng quên gạch những nhiệm vụ đã làm xong ra khỏi danh sách để tăng cường cảm giác hoàn thành công việc.

Hãy lên kế hoạch cho những "kẻ cắp thời gian" và xác định rõ việc gì có thể kiểm soát được và việc gì nằm ngoài tầm kiểm soát của anh. Một nhà quản lý cấp cao đã từng nói với tôi rằng 80% thời gian hàng ngày của ông bị tiêu tốn vào những sự kiện ông không trù tính hay tiên liệu được. Giả sử con số 80% này là hoàn toàn chính xác thì làm thế nào nhà quản lý này có thể giành quyền kiểm soát cuộc sống khi có quá nhiều nhân tố đánh cắp thời gian như vậy? Tôi đã khuyên ông "chỉ lên kế hoạch cho 20% thời gian của một ngày". Tôi gợi ý ông nên cân đối thời gian bằng cách vẫn giữ 80% thời gian một ngày sẵn sàng cho những sự kiện không kiểm soát được. Sự chuẩn bị đón đầu hay hoạch định thời gian cho

những việc chen ngang như thế là cách đối phó duy nhất nếu anh luôn quay cuồng với những kẻ cắp thời gian. Hãy dành năng lượng vào những gì anh có thể kiểm soát được và tùy cơ ứng biến với những việc còn lại.

Hãy để ra những khoảng thời gian nhất định mỗi ngày để "gặp gỡ với bản thân". Anh có thể sử dụng thời gian này để xem xét các thư từ quan trọng, trả lời các cuộc điện thoại hay thư điện tử.

Vài lần trong ngày, hãy tự hỏi bản thân: "Với những gì tôi thực sự muốn hoàn thành trong ngày hôm nay ở vai trò người lãnh đạo, đâu là cách sử dụng thời gian tốt nhất tại thời điểm này?" Bất kể câu trả lời của anh như thế nào, hãy thực hiện ngay lập tức. Tức là anh phải làm việc đó. Chẳng hạn, anh nhận thấy rằng cách sử dụng thời gian tốt nhất là rời bỏ công việc để về nhà nghỉ ngơi vì mức độ căng thẳng của anh đã lên tới đỉnh điểm. Để thực sự nắm quyền kiểm soát cuộc sống vào thời điểm đó, anh phải bước ra khỏi văn phòng và đi về nhà. Nếu thường xuyên hỏi: "Đâu là cách sử dụng thời gian tốt nhất tại thời điểm này?" thì anh đã bắt đầu sử dụng thời gian một cách hiệu quả hơn. Nếu luôn trung thực với bản thân và nghe theo sự chỉ dẫn của bản thân, anh sẽ sống cuộc sống của anh một cách hữu ích hơn.

5. Cân đối các nhu cầu công việc với nhu cầu cá nhân

Một cuộc sống đầy đủ là kết quả của việc sống 200% những gì cuộc sống đem lại. Các nhà lãnh đạo xuất sắc quan tâm đến thành công nghề nghiệp, đến việc đạt được các mục tiêu và tạo ra sự khác biệt cho tổ chức của mình. Họ cũng chú trọng đến gia đình, anh em, bè bạn, những sở thích cá nhân và các hoạt động quan trọng khác không liên quan đến công việc. Ở đây, chúng ta có thể thấy các mối quan tâm của mọi người rất đa dạng. Một số người sống vì công việc. Họ thỏa mãn cuộc sống cá nhân bằng cách lãnh đạo người khác. Hầu hết mọi người không đặt tất cả số trứng họ có trong một chiếc giỏ. Hãy xác định mức cân bằng anh muốn và phục vụ các nhu cầu quan trọng đối với anh.

Hãy đánh giá mức độ cân bằng hiện tại của anh. Việc anh thường xuyên cảm thấy mệt mỏi và thiếu sinh lực có thể là dấu hiệu của việc quá tập trung vào công việc, đặc biệt khi kết quả khám sức khỏe hàng năm của anh cho thấy anh vẫn khỏe mạnh và bác sĩ còn nhận xét: "Không có lý do mệt mỏi về mặt y học". Tất nhiên là phải có một lý do. Có thể một điều gì đó quan trọng trong cuộc sống đã bị bỏ lỡ. Anh có thể cảm thấy buồn chán hay thất vọng, hoặc anh hoài nghi, nôn nóng, dễ cáu giận về những việc rất nhỏ

bởi anh thiếu sự cân bằng giữa các nhu cầu cá nhân và nhu cầu chuyên môn.

Hãy tạo trạng thái cân bằng hơn bằng cách áp dụng những khả năng lớn lao của bản thân. Hãy suy nghĩ về nó. Liệu khả năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện có phải là lý do chính dẫn tới thành công trong nghề nghiệp của anh không? Hãy áp dụng khả năng to lớn đó vào cuộc sống cá nhân của anh. Hãy lên thời gian biểu một cách cẩn thận và có trọng tâm cho những người bạn hay những sự kiện quan trọng nhưng không liên quan đến công việc.

Hãy suy ngẫm về bình luận của Hiệu trưởng Kim B. Clark trong bài phát biểu khai giảng của Trường Kinh doanh Harvard năm 2000: "Không thành công nào trong kinh doanh có thể bù đắp cho những thất bại trong gia đình. Hãy coi gia đình như một khoản đầu tư quan trọng nhất trong cuộc đời anh. Công việc quan trọng nhất trong toàn bộ cuộc đời sẽ được thực hiện ngay trong ngôi nhà thân yêu của chính anh".

6. Linh hoạt khi đối mặt với khó khăn

Thực hiện vai trò lãnh đạo đòi hỏi anh phải sống trong một thế giới đầy thách thức. Trong những thời điểm thuận lợi, anh có thể dễ dàng thích nghi và phục hồi nhanh chóng. Nhưng những lúc khó khăn đòi hỏi anh phải có sự linh hoạt. Chúng ta không gắn danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người suy giảm khả năng phục hồi hành vi khi những khó khăn bất ngờ xuất hiện. Khi những người này trở nên trì trệ hoặc sự ổn định về tinh thần của họ bị lay chuyển và họ thường tỏ ra dễ cáu giận, chúng ta sẽ không gọi họ là những nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Những người chúng ta coi là nhà lãnh đạo bẩm sinh thường không cứng nhắc. Họ luôn giữ được sự linh hoạt khi phải đối phó với FUD: sự sợ hãi (Fear), cảm giác không chắc chắn (Uncertainty) và sự nghi ngờ (Doubt). FUD tạo ra một dạng "năng lượng dự báo" làm xói mòn khả năng linh hoạt. Danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh không giúp cho chúng ta miễn dịch trước những thách thức. Ngược lại, nhà lãnh đạo bẩm sinh phải biết vượt qua những dự báo tiêu cực về những điều có khả năng xảy ra. Các nhà lãnh đạo giỏi nhất đều hiểu rằng FUD hạn chế khả năng phục hồi về hành vi của họ. Họ luôn nhận thức rõ về những khó khăn, nguy hiểm và khả năng sa sút. Họ hiểu rằng FUD không thể giải quyết những vấn đề này hoặc giúp họ chuẩn bị các hành động đối phó. Đơn giản là FUD chỉ khiến họ lãng phí những năng lượng quý giá đáng ra nên dùng để duy trì sự linh hoạt của bản thân.

Các nhà lãnh đạo có hiệu quả luôn duy trì trạng thái phản ứng linh hoạt. Họ khéo léo phục hồi từ những thất bại. Họ thể hiện những khả năng tốt nhất trong giai đoạn khủng hoảng và tỏ ra khiêm tốn nhất trong những lúc thành công.

Hãy xem xét yếu tố FUD của anh. Nó tác động đến anh trong những tình huống nào? Nó có tồn tại dưới một mẫu hình nào không? Hãy thoát ra khỏi khuôn khổ tạo nên FUD. Trước tiên, hãy lắng nghe chỉ dẫn của bản thân anh (chính là những điểm tham chiếu bên trong như đã trình bày trong kỹ năng 1) và phải coi FUD là một yếu tố không thể chấp nhận được. Hãy đổi kênh. Hãy chuyển sức lực và sự chú ý của anh tới những hoạt động hữu ích hơn. Tập trung làm một điều gì đó, bất kể đó là việc gì. Liệt kê năm hay thậm chí là mười lựa chọn về các hoạt động có ích hơn việc ngừng trệ. Hãy chọn lấy một việc và bắt tay vào thực hiện. Đừng quên trò chuyện với những đồng nghiệp đáng tin cậy về những lựa chọn họ thường sử dụng để khắc phục tình trạng trì trệ trong những tình huống tương tự. Hãy áp dụng những gợi ý họ đưa ra.

Hãy theo dõi khuynh hướng hành động của anh mỗi khi đối mặt với khó khăn. Cơn thịnh nộ có thể sẽ có tác dụng khi anh muốn đe dọa người khác, nhưng cách xử sự đó không giúp anh lôi kéo người khác tình nguyện theo mình. Sự sáng suốt của anh sẽ không được tập trung vào những giải pháp có hiệu quả. Khi cảm thấy ngọn lửa thịnh nộ bắt đầu nóng dần lên trong anh, hãy bước ra khỏi tình huống anh đang đối diện. Hãy loại bỏ cảm xúc đó và uống một cốc nước lạnh để làm dịu ngọn lửa trong cơ thể anh. Nếu nhiệt độ cơ thể anh vẫn tiếp tục tăng lên, hãy tức giận với sự tức giận của anh. Hãy sử dụng năng lượng khiến anh nổi cơn thịnh nộ như một động lực thúc đẩy sự linh hoạt của mình.

Khó khăn luôn xuất hiện trong môi trường của chúng ta. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy một chiếc lá rơi từ trên cây hay mưa đổ xuống mái nhà. Cũng với ý nghĩa tương tự, anh cần nhìn nhận rõ về một sự kiện khó khăn khi nó xảy ra và thực tế là nó đưa đến một vấn đề khó khăn. Hãy giữ tỉnh táo. Lạc vào vũng lầy: "Trời ơi, điều này thật tồi tệ" đồng nghĩa với việc anh rơi vào vòng xoáy dẫn tới FUD.

Hãy quay lại với những kỹ năng đã được xác lập. Trong quân đội, khi áp lực trận chiến leo thang, những người lính sống sót không phải do đột nhiên trở nên dũng cảm. Họ sống sót là do biết tận dụng những gì đã học được. Họ giữ sự tỉnh táo và áp dụng những kỹ năng đã được học trong trại huấn luyện. Hãy tự hỏi bản thân: "Ta nên sử dụng kỹ năng gì để giải quyết khó khăn này?" Hãy

củng cố các kỹ năng đạt thành công ngay trong căng thẳng (kỹ năng 3) để có được khả năng hồi phục giúp vượt qua những khó khăn, thử thách.

7. Coi thất bại là động lực để trưởng thành

Các nhà lãnh đạo chuyên nghiệp đều cho rằng khái niệm thất bại không hề tồn tại. Chỉ có sự phản hồi từ thực tế. Không ai thất bại. Họ chỉ nhận được những kết quả mà họ gọi là sự thất bại. Chúng ta gắn danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người luôn tìm thấy giá trị trong mọi trải nghiệm, đặc biệt khi họ không nhận được những kết quả theo đúng mong muốn. Thất bại thực ra là cơ hội để bắt đầu lại với bộ óc sáng suốt hơn.

Không ai có thể thành công trong mọi công việc. Tuy nhiên, ý nghĩa của chiến thắng lại phụ thuộc vào cách chúng ta chấm điểm. Những nhà lãnh đạo xuất sắc thường không tự dồn mình vào tình huống khó khăn với việc tính điểm âm, kém hiệu quả hay đáng thất vọng. Họ tìm ra những bài học có ý nghĩa, tiếp thu bài học đó và tiếp tục tiến lên. Họ khắc phục được khuynh hướng tiêu phí năng lượng vào những nỗ lực chống lại sự thất bại bởi nỗ lực chống lại chỉ càng làm họ thêm phụ thuộc vào những lo lắng và rủi ro. Các nhà lãnh đạo xuất sắc giải phóng bản thân khỏi suy nghĩ rằng mình có thể thất bại bằng cách coi những trải nghiệm đó như một lần học hỏi, rút kinh nghiệm.

Pat Riley, huấn luyện viên bóng rổ chuyên nghiệp hết sức thành công, đã từng nói: "Anh không có quyền quyết định việc anh thất bại như thế nào, nhưng anh hoàn toàn có khả năng quyết định cách anh phục hồi và chuẩn bị cho chiến thắng lần tới". Những nhà lãnh đạo giỏi nhất luôn đặt trọng tâm vào mục tiêu và rút ra bài học từ toàn bộ quá trình tiến tới mục tiêu đó, bất chấp những trắc trở trên đường đi.

Hãy bắt đầu phát triển kỹ năng này với việc đảm nhận mọi trách nhiệm đối với những trải nghiệm của mình. Nhưng "đảm nhận mọi trách nhiệm" có nghĩa như thế nào? Hãy nhớ lại thời gian hay không gian, nơi anh không nhận được những kết quả như mong muốn. Hãy nhớ rằng khi đó anh có vài cách giải quyết. Cách đơn giản là anh chấp nhận những gì anh có và không làm gì cả. Nhưng những người lựa chọn giải pháp này sẽ sụp đổ và đó là hậu quả của thất bại đó. Anh cũng có thể đổ lỗi cho một ai đó, nhưng những người lựa chọn cách làm này sẽ trở thành nạn nhân cho chính mình. Hoặc anh có thể kêu ca, phàn nàn về thất bại. Hoặc anh có thể chạy trốn khỏi kết cục đó. Hoặc anh quyết tâm thay đổi

bản thân bằng cách coi trải nghiệm đó là một lần học hỏi, rút kinh nghiệm. Cách phản ứng này đồng nghĩa với việc anh đã đứng ra "đảm nhận mọi trách nhiệm".

Thất bại thường xuyên sẽ sớm mang lại thành công. Hãy coi thất bại là một điều kiện tiên quyết đưa tới thành công. Những người bán hàng giỏi biết rằng cứ mười cuộc gọi chào hàng, họ sẽ thành công một lần. Mỗi lần không bán được, người bán hàng thành công nghĩ rằng: "Thật tuyệt, vậy là ta đã loại bỏ được một lời từ chối nữa". Hãy loại thất bại ra khỏi đường đi của anh bằng cách học hỏi, rút kinh nghiệm từ chúng. Hãy sử dụng những thất bại đó để giúp anh tránh phải đi lại con đường mình đã đi.

Hãy theo dõi khuynh hướng chung về việc biến một kết quả không mong muốn thành "câu chuyện để đời". Chúng ta không gắn danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người làm trầm trọng hóa sự thất bại bằng cách lảm nhảm câu chuyện họ đã "làm hỏng", "thất bại thảm hại", "sụp đổ" và "bỏ lỡ cơ hội" như thế nào. Khi anh không nhận được kết quả đúng như mong muốn, hãy kể một câu chuyện với kết thúc lạc quan, hơn là biến nó thành một kết cục thảm thương. Hãy miêu tả những thách thức, chi tiết hóa các hành động anh đã thực hiện. Đừng quên tìm ra những điểm thay đổi bất ngờ dẫn tới kết quả không mong muốn. Hãy trình bày về những điều khiến anh thất vọng nếu anh thực sự phải làm như vậy. Tiếp đó, hãy nói rõ những điều anh đã học được từ kinh nghiệm đó. Hãy biến sự kiện đó thành một câu chuyện về luân lý đại loại như kiểu Truyện ngụ ngôn của Aesop. Những câu chuyện này được viết ra để răn dạy mọi người theo cách nhẹ nhàng, dí dỏm. Hãy kết thúc câu chuyện của anh bằng một lời khẳng định, kiểu như: "Đây là một sự kiện cần thiết vì tôi cần phải học một điều gì đó". Cũng như Aesop đã kết thúc câu chuyện về con chó săn đuổi theo con thỏ rừng bằng câu: "Nhu cầu là vũ khí mạnh mẽ nhất của chúng ta", thất bại chính là một động lực cần thiết thúc đẩy sự trưởng thành.

8. Học tập suốt đời

Những người chúng ta gọi là nhà lãnh đạo bẩm sinh là những người luôn luôn học hỏi. Họ liên tục nâng cao năng lực bản thân. Họ thường xuyên củng cố và tìm mọi cách để thực hành, phát triển các kỹ năng. Họ hiểu rằng thực hành toàn diện, tức là thực hành dưới sự hướng dẫn hiệu quả, sẽ biến mọi thứ trở nên hoàn hảo, do đó, họ luôn có ý thức học hỏi từ những nhà lãnh đạo đã thành công. Tổng thống Mỹ Woodrow Wilson đã nói: "Tôi không chỉ sử dụng bộ óc của tôi mà còn tận dụng tất cả những trí tuệ

khác mà tôi vay mượn được". Ham muốn học hỏi và sẵn sàng lắng nghe chính là những yếu tố thiết yếu đối với việc phát triển bản thân. Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường sống với quan niệm con đường dẫn tới thành công luôn luôn ở trong tình trạng đang xây dựng.

Việc nghiên cứu 108 kỹ năng này cũng cho thấy anh đang thể hiện mong muốn không ngừng học hỏi. Hãy biến những thông tin thu nhặt được từ cuốn sách này thành một kế hoạch hành động cụ thể về phát triển kỹ năng. Hãy thực hiện với một kỹ năng cụ thể hay một tập hợp các kỹ năng tương tự. Hãy tập trung vào việc phát triển kỹ năng hay tập hợp các kỹ năng đó đến mức thành thạo, sao cho chúng trở thành một phần trong khả năng tự nhiên của anh, sau đó mới chuyển sang một kỹ năng khác. Tránh ôm đồm quá nhiều thứ trong cùng một lúc. Điều đó chỉ càng gây khó khăn cho những nỗ lực của anh.

Luyện tập, luyện tập và luyện tập. Những nhà giải trí và vận động viên chuyên nghiệp được trả những khoản tiền khổng lồ cho việc trình diễn trong khoảng vài phút mỗi ngày hay vài giờ đồng hồ mỗi tuần. Những người giỏi thường sử dụng quỹ thời gian còn lại để luyện tập. Luyện tập được sử dụng với nghĩa đen đơn thuần của nó là luyện tập. Đừng cố gắng phát triển một kỹ năng lúc người giữ chức vụ cao nhất trong tổ chức đến thăm khi văn phòng anh hay nghề nghiệp của anh vẫn chưa ổn định. Hãy tập luyện trong những hoàn cảnh ít mang tính quyết định hơn. Hãy luyện tập với những người bạn và đồng nghiệp đáng tin cậy. Luyện tập trong những tình huống ít rủi ro khi anh không bị áp lực về mặt thời gian. Hãy cho phép bản thân được thử nhiều lần, miễn là những cố gắng đó không biến thành những động thái hạn chế nghề nghiệp của anh.

Hãy lôi kéo một người bạn thân cùng anh phát triển một số kỹ năng nhất định. Những chương trình kiểu Weight Watchers (Những người theo dõi trọng lượng) rất có hiệu quả vì mọi người cam kết giúp đỡ lẫn nhau. Hãy giải thích với mọi người rằng anh đang cố gắng cải thiện một kỹ năng cụ thể hay điều chỉnh một hành vi cụ thể. Hầu hết mọi người sẽ ủng hộ những nỗ lực của anh nếu họ biết ý định thực sự của anh là học hỏi. Trước tiên, hãy tập trung vào những thay đổi nhỏ. Việc tạo ra những thay đổi nhỏ thường dễ dàng hơn. Mỗi ngày thay đổi 1% sẽ tạo ra một sự biến chuyển 100% chỉ trong vòng hơn 3 tháng.

Hãy biến việc học hỏi suốt đời thành một niềm đam mê và một cách giải trí. Hãy đọc tiểu sử của những người anh coi là nhà lãnh

đạo bẩm sinh và coi đó là một cách tự phát triển bản thân. Đừng quên xem những bộ phim mô tả chân dung một nhân vật anh cho là thể hiện được những kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh. Anh nên nghiên cứu một số đoạn phim cụ thể vài lần để nhận thức sâu sắc về những điều nhân vật đó nói và những gì thực sự thể hiện khả năng lãnh đạo xuất sắc.

9. Tìm kiếm phản hồi 3600

Những người chúng ta gọi là "nhà lãnh đạo bẩm sinh" thường tìm kiếm sự phản hồi từ mọi hướng. Họ sử dụng bất kỳ ý kiến từ góc độ nào để đánh giá hiệu quả hoạt động của bản thân. Họ muốn biết ông chủ nhìn nhận những nỗ lực của họ như thế nào. Họ kỳ vọng những phản hồi từ bạn bè, đồng nghiệp để cải thiện năng lực bản thân. Họ lắng nghe để tìm kiếm ý tưởng từ những người bên ngoài cơ quan. Họ tiếp thu những kiến thức có giá trị từ đội ngũ cán bộ cấp dưới. Họ hiểu rằng người khác cũng có thể đứng vào vị trí họ đang đứng, do đó họ sử dụng kinh nghiệm để giúp người khác cùng tiến bộ. Eleanor Roosevelt đã từng nói: "Hãy học từ sai lầm của người khác. Chúng ta không thể sống lâu đến mức tự mình trải nghiệm tất cả để rút ra bài học kinh nghiệm".

Anh hãy tích cực tìm kiếm sự phản hồi mỗi ngày. Hỏi ý kiến tất cả mọi người, từ cấp trên, cấp dưới, ngang cấp đến những người bên ngoài cơ quan để tìm ra cách thức hoạt động phù hợp, hãy tiếp thu ý kiến phản hồi để đảm bảo anh có đang đi đúng đường hay không. Đừng quên tìm kiếm các ý kiến ủng hộ để làm rõ những vấn đề cần cải thiện. Đôi khi anh phải chịu khó tiêu hoá những lời chỉ trích đi kèm với những ý kiến góp ý, sửa chữa sai lầm giúp đảm bảo sức phát triển của mình.

Hãy cam kết phấn đấu cho sự xuất sắc trọn vẹn, dù nhiệm vụ có khó khăn, gian khổ đến mức độ nào. Hãy tìm kiếm những ý kiến phản hồi về mức độ thành công trong việc đạt tới tiêu chuẩn đó. Xác lập một cam kết kiên quyết cải thiện năng lực, bất chấp mọi trở ngại. Tìm hiểu các cách thức để hiện thực hóa các biện pháp cải thiện đó.

Tìm kiếm những ý kiến phản hồi giúp chỉ ra những "điểm mù" trong hành vi của anh. "Điểm mù" thể hiện những hành vi được người khác biết đến nhưng bản thân chúng ta lại không biết. Mọi người đều có những hạn chế về mặt nhận thức dạng này. Một nhà quản lý trong một công ty sản xuất thiết bị lớn không nhận thức được rằng những nỗ lực tỏ ra hài hước của mình lại được hiểu là hành vi ngạo mạn, coi thường người khác. Thậm chí anh ta cũng

không nhận ra rằng, sự thiếu vắng tiếng cười chính là biểu hiện của việc anh ta không hề hài hước chút nào. Chúng ta cần có những ý kiến phản hồi trực tiếp để có thể nhận ra "điểm mù" này. Cũng giống như trường hợp xảy ra với các "điểm mù" khác, nhà quản lý này thực sự ngạc nhiên về những cảm nhận của người khác. Hãy so sánh nhận thức của anh với nhận thức của người khác về cùng một hành vi cụ thể nào đó. Giải thích cho họ về hành động của anh. Hãy đề nghị họ đưa ra những cách hiểu hay giải thích khác, tức là, họ nhận thức như thế nào về các hành động của anh. Thông qua việc tìm hiểu ý kiến người khác về các cách thức cải tiến, anh sẽ loại bỏ được tấm màn che đậy những "điểm mù" của anh.

Hãy tìm kiếm những ý kiến phản hồi cho biết có nên tăng cường những gì anh đang làm không. Tức là, có thể anh đang đi đúng đường, nhưng anh cần nâng cường độ lên một chút. Một nhà quản lý nhận được những lời nhận xét tích cực từ cấp dưới khi cô ta/anh ta trò chuyện với họ về các kế hoạch dài hạn của cơ quan. Họ muốn nhà quản lý bỏ ra nhiều thời gian hơn cho việc giải thích các kế hoạch kinh doanh. Yêu cầu này quả là đơn giản đối với người quản lý, vấn đề nằm ở chỗ nhà quản lý có nhận được ý kiến phản hồi về điều đó hay không.

Anh cũng cần tìm kiếm các ý kiến dự báo để xác định những việc khác cần thực hiện để đối phó với những sự kiện sẽ diễn ra trong tương lai.

Hãy coi trọng tất cả các ý kiến phản hồi nhận được. Mọi người sẽ ngay lập tức im lặng nếu anh lập luận phản đối cách nhìn nhận của họ. Anh nên đi vào chi tiết. Đừng quên đề nghị mọi người đưa ra các ví dụ giúp anh hiểu rõ về một hành vi cụ thể đã khiến ai đó có cách nhìn nhận nhất định về hiệu quả hoạt động của anh. Hãy tìm ra đâu là những hành động được người khác coi là hiệu quả và không hiệu quả. Hãy đề nghị họ chỉ dẫn cho anh về những cách thức hoạt động khác mà anh đã có thể áp dụng.

10. Sử dụng toàn bộ bộ não

Các nhà lãnh đạo xuất sắc hiểu bộ não của họ làm việc như thế nào và cần được sử dụng như nào để đạt được hiệu quả cao. Dấu ấn về gen đã chi phối các hình thức ưu việt của bộ não. Một số người có xu hướng logic, có lý trí và suy nghĩ ngăn nắp hơn. Khuynh hướng này là biểu hiện về tính trội của bán cầu não trái. Những người khác lại thiên về cảm tính, sáng tạo và không ngăn nắp. Đó là do bán cầu não phải phát triển trội hơn. Các tổ chức

mang tính truyền thống ưa lối suy nghĩ bên bán cầu não trái. Các hình thức marketing đều có thể sử dụng sự tinh tế, kịch tính và màu sắc. Tài chính, kế toán, kỹ thuật ứng dụng và nghiên cứu, phát triển, luật pháp đều bắt nguồn từ tư duy lý tính. Các hoạt động truyền thống của tổ chức như lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát và thực hiện đều dựa trên tư duy bán cầu não trái.

Tuy nhiên, mọi người đều có hai bán cầu não. Trong bài báo trên tờ Harvard Business Review năm 1976 với tựa đề: "Lập kế hoạch bằng não trái và quản lý bằng não phải", Henry Mintberg cho biết các nhà quản lý giỏi thường trông cậy cả vào cảm giác lẫn tư duy logic nhạy bén.4 Các nhà thần kinh học chỉ ra rằng khi sự phối hợp giữa não trái và não phải tăng lên, khả năng hoạt động về tinh thần của chúng ta cũng tăng lên. Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn tối đa hóa năng lực trí tuệ bằng cách sử dụng toàn bộ bộ não của họ.

Hãy xác định tính trội về bộ não của anh. Ngay bây giờ, hãy rút ra một kết luận tổng quan bằng cách trả lời năm câu hỏi đơn giản sau:

1. Anh thuận a) tay trái hay b) tay phải?

2. Anh thường a) sử dụng cách tiếp cận từng bước đối với việc lập kế hoạch cho các hành động hay b) cứ để mọi việc diễn ra tự nhiên?

3. Anh thường đưa ra quyết định dựa trên a) tính toán cẩn thận hay b) linh cảm?

4. Theo anh a) tính chắc chắn, đáng tin cậy hay b) khả năng tưởng tượng quan trọng hơn?

5. Anh thường tìm kiếm a) những chỉ dẫn hết sức chi tiết hay b) một cách nhìn tổng thể?

Các câu trả lời "a" cho thấy anh có xu hướng sử dụng bán cầu não trái. Câu trả lời "b" có nghĩa bán cầu não phải của anh trội hơn. Vậy anh thiên về sử dụng não trái hay não phải hay kết hợp cả hai lối tư duy này? Để có được một đánh giá đầy đủ hơn về tính trội của bộ não, hãy thực hiện các đánh giá có giá trị và đáng tin cậy như Chỉ số tính trội bộ não Herrmann do Ned Herrmann thiết kế. Khi anh đã biết được thiên hướng của bản thân, hãy phấn đấu để đạt tới sự cân bằng trong cách tư duy của mình.

Rất nhiều kỹ năng trình bày trong phần sau của cuốn sách này

thiên về củng cố lối tư duy não trái. Hãy cân nhắc các kỹ thuật bổ sung sau đây để đặt những vấn đề khó khăn vào phía bán cầu não thích hợp:

- Tập đưa ra thêm mười ý tưởng khác sau khi anh cho rằng anh đã có được một ý tưởng đúng đắn. Sau đó lại nghĩ ra thêm mười ý tưởng nữa! Đừng để bản thân bị hạn chế bởi thực tế trong quá trình này. Chuyên gia về tính sáng tạo Charles Chic Thompson, tác giả cuốn What a Great Idea! và nhiều người khác giải thích rằng sự sắc sảo trong trí tuệ sẽ phát triển mạnh ngay khi chúng ta làm một việc đơn giản là nghĩ ra thật nhiều ý tưởng.5 Hãy thực hành cách tiếp cận này với người khác để giúp tối đa hóa lối tư duy não phải. Những ý tưởng của họ sẽ khiến anh phải động não khi tư duy của anh đã bắt đầu ngừng trệ.

- Tranh luận về cả hai mặt của một vấn đề.

- Hỏi ý kiến của những người thuộc một lĩnh vực chuyên môn khác.

- Nghiên cứu một khó khăn hoặc một vấn đề trong một thời gian ngắn rồi bỏ mặc nó. Hãy để nó được "ninh nhừ" trong nhận thức. Các học giả về tính sáng tạo như Peter Russell, tác giả cuốn The Brain Book, thường khuyến nghị sử dụng kỹ thuật này.6 Họ lập luận rằng bộ não của chúng ta có khả năng tự tổ chức. Nó sẽ tự tổ chức các ý tưởng mới và tích hợp các suy nghĩ khi rảnh rỗi và không phải đối phó với một vấn đề nào đó.

- Liên kết những điều đối nghịch để mở rộng khả năng tư duy đối với những lĩnh vực phi logic. Chẳng hạn, hãy tìm hiểu cách giảm chi phí và tăng dịch vụ. Wal–Mart thực hiện điều này bằng cách cho một nhân viên ưa nhìn, thân thiện đứng chào mỗi khi có khách bước vào cửa hàng. Lời chào nồng nhiệt: "Anh có cần một chiếc xe đẩy đựng hàng không?" là biểu hiện rất tốt về dịch vụ chăm sóc khách hàng. Nhưng chính người đón khách cũng là người trông chừng ăn cắp vặt trong cửa hàng.

- Sử dụng các mẫu logic theo cách sai để phân tích một vấn đề. Một phân tích về chi phí – lợi nhuận sẽ giúp so sánh các nguồn lực cần thiết với kết quả đạt được; đó là cách tiếp cận logic, có cơ sở. Nhưng anh hãy tìm hiểu xem các nguồn lực đó đã hạn chế khả năng đạt kết quả như thế nào. Cách suy nghĩ "điên rồ" này có thể giúp đẩy một vài nơ–ron thần kinh chạy khắp hai bán cầu não và đem lại một cái nhìn độc đáo.

- Sử dụng lối ẩn dụ để tìm hiểu về một vấn đề. Chẳng hạn, việc bắt một con cá lớn và điều hành một cuộc họp hiệu quả giống nhau ở điểm nào? Anh cần đến miếng mồi nào để thu hút mọi người đến với cuộc họp và duy trì được sự chú ý của họ? Anh sẽ phải điều chỉnh cần câu như thế nào khi cuộc họp đi lạc lối? Anh cần loại thuyền (trang thiết bị) nào để tạo cảm giác thoải mái cho mọi người trong suốt chuyến đi câu (cuộc họp)? Khi nào cần có một ai đó nắm lấy bánh lái (dẫn dắt thảo luận)? Anh cần có những hành động nào để gỡ rối cột buồm (giải quyết xung đột)? Anh sẽ đưa cá lên thuyền như thế nào sau khi đã bắt được nó (đảm bảo rằng mọi người hoàn thành các hành động đề ra)?

- Kiểm soát bản thân mỗi khi ngừng tư duy bằng não phải. Những nhận xét, bình luận quá sớm thường hạn chế dòng chảy sáng tạo. Anh phải biết khi nào cần đưa ra quyết định và tránh đưa ra những đánh giá về các ý tưởng hay thông tin càng nhiều càng tốt. Tránh những câu mà Chic Thompson gọi là "những cụm từ giết người" như "Vâng, nhưng...", "Trước đây chúng tôi đã thử làm rồi", "Nó chẳng liên quan gì cả" hay "Hãy thực tế một chút!" Những lời bình luận kiểu đó sẽ khống chế đầu óc anh giống như một loại thuốc an thần. Chúng đưa bán cầu não phải vào giấc ngủ. Hãy nhìn nhận lại bản thân khi bán cầu não logic đưa ra những tuyên bố kiểu như vậy. Hãy lật ngược lại và nói "Vâng, và..." thay vì "Vâng, nhưng..." để giữ dòng ý tưởng tiếp tục chuyển động. Đừng quên diễn đạt những ý kiến bình luận của anh theo cách có tính xây dựng. Hãy hỏi: "Chúng ta cần phải làm lại việc đó như thế nào để đạt kết quả tốt hơn?" để cân nhắc lại những lựa chọn khác nhau. Hãy hỏi: "Điều đó có liên quan như thế nào?" hay "Điều đó có thể giúp gì cho chúng ta?" để thúc đẩy tư duy của toàn bộ bộ não.

11. Nắm được mã gen cá tính của bản thân

Mỗi người sinh ra đều có sẵn một phong cách cá tính và một mã gen nhất định. Bộ mã này có thể tạo điều kiện hoặc gây khó khăn cho chúng ta trong việc ứng dụng 108 kỹ năng này. Những người nắm được mã gen của bản thân sẽ có được những hiểu biết hỗ trợ cho các nỗ lực làm chủ các kỹ năng. Họ sẽ biết cách bù đắp cho những lĩnh vực bị hạn chế. Ví dụ, những nhà lãnh đạo được coi là người hướng nội sẽ làm việc trong nhóm có nhiều người hướng ngoại để có thể xây dựng các mối quan hệ. Những nhà lãnh đạo có bộ mã gen hạn chế khả năng tư duy cảm tính có thể chủ động luyện tập các kỹ thuật suy nghĩ bằng bán cầu não phải.

Hãy áp dụng các bài kiểm tra đáng tin cậy để đánh giá các đặc tính

cần thiết đối với một nhà lãnh đạo. Hai công cụ được biết đến nhiều nhất là Chỉ số kiểu Myers–Briggs (MBTI) và FIRO–B (Định hướng quan hệ cá nhân cơ bản – Hành vi). Hãy thảo luận với phòng nhân sự của anh về cách sử dụng những bài kiểm tra này.

Ngoài ra, anh cũng cần sử dụng các thông số đánh giá động cơ phấn đấu của mình. Một vài thông số giúp làm sáng tỏ mức độ chi phối của thành công, quyền lực hay mối quan hệ đối với bản thân. Nghiên cứu của Howard Gardner cho thấy cấu trúc gen cũng tạo nên các dạng thông minh khác nhau.7 Chẳng hạn, một số người rất giỏi về từ ngữ, về hình ảnh, về âm nhạc, về logic, về con người và về bản thân. Hãy bàn bạc với ai đó trong phòng nhân sự về việc thực hiện các thử nghiệm đó để xác định phong cách cá tính và động cơ phấn đấu của anh. Có thể anh sẽ cần đến một chuyên gia được đào tạo bài bản giúp anh giải thích các kết quả kiểm tra. Hãy sử dụng những kết quả đó để theo dõi bản thân trong quá trình nghiên cứu và áp dụng những kỹ năng trong cuốn sách này.

12. Hãy như một đại dương

Ở dưới đáy sâu, đại dương luôn luôn ổn định và yên ả. Nhưng trên bề mặt, đại dương lại luôn luôn thay đổi và sống động. Các con sóng trên biển mang trong mình nguồn năng lượng di chuyển qua dòng nước, tuy nhiên, nước biển thực tế luôn đứng yên một chỗ. Các con sóng xuất phát từ những phần đại dương sâu nhất, ổn định nhất và yên ả nhất lại chính là những cơn sóng lớn và mạnh mẽ nhất. Và tất cả các dòng sông đều đổ về đại dương.

Các nhà lãnh đạo bẩm sinh thường giữ được sự yên ả trong nội tâm trong khi vẫn tích cực tham gia vào các hoạt động bên ngoài. Họ tạo ra những cơn sóng với nhiều cường độ khác nhau để dịch chuyển con người và các tổ chức. Họ lôi kéo mọi người đến với mình và nuôi dưỡng tất cả những người đến với họ.

Trở thành một đại dương đồng nghĩa với việc anh sẽ nhìn nhận thế giới trong bản thân anh chứ không nhìn nhận bản thân anh trong thế giới này. Điều này có nghĩa là anh phải hiểu rằng "thế giới như thế nào là do anh quyết định". Anh phải sống với quan niệm mình là nhà sản xuất, là đạo diễn và là diễn viên trên một sân khấu vĩ đại có tên là cuộc sống. Khi anh là một đại dương, anh sẽ thực hiện vai diễn của mình để đạt được những kết quả tốt nhất và tích cực nhất cho "những điều ở bên ngoài môi trường" vì nó phản ánh "những gì ở bên trong anh". Anh sẽ làm việc với mức độ nhận thức về bản thân cao nhất và bao quát nhất.

Một nhà giáo đã từng yêu cầu học sinh đổ đầy nước vào một chiếc rổ. Một vài học sinh cười và nói: "Đó là điều không thể" và bỏ đi. Một vài học sinh đổ nước vào chiếc rổ và hoàn toàn thất vọng khi thấy nước thoát ra ngoài ngay lập tức. Một học sinh ngồi im lặng quan sát chiếc rổ rồi đứng lên ném rổ xuống nước. "Bây giờ nó đã đầy nước", học sinh ấy kêu lên. Giáo viên mỉm cười với cô học trò thông minh. "Chúng ta đạt được thành công trong cuộc sống không phải vào những lúc chúng ta thỏa mãn bản thân, mà chính là lúc chúng ta coi bản thân là một tài sản cần được mọi người chia sẻ."

Trở thành một đại dương chính là một kỹ năng quan trọng và bao quát để mở rộng nhận thức về bản thân. Kỹ năng này có được khi chúng ta thành thạo tất cả các kỹ năng khác được trình bày trong chương này. Cũng giống như sự uyên thâm, kỹ năng này sẽ tự nhiên xuất hiện và là kết quả của sự tích lũy các kiến thức và hành động. Nó thường đến một cách lặng lẽ và ngấm vào nhận thức của chúng ta trong khi chúng ta vẫn giữ được sự điềm tĩnh và hoàn toàn sáng tỏ về những việc cần phải làm và cách làm những việc đó.

Chú thích:

1. Joshua Cooper Ramo, "A Two–man network", Time (24/1/2000), trang 50.

2. Jerry Oppenheimer, Martha Steward – Just Desserts: The unauthorized Biography (New York: William Morrow and Co., 1997).

3. John Douillard, Body, Mind and Sport (New York: Crown, 1995).

4. Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", Harvard Business Review (Tháng 7–8/1976).

5. Charles Thompson, What a Great Idea! (New York: Nhà xuất bản HarperCollins, 1992), trang 83.

6. Peter Russell, The Brain Book (New York: E. P. Dutton, 1979).

7. Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1985).

# 4.

# Xây dựng các mối quan hệ

Quan hệ ở đây chỉ các mối quan hệ gần gũi, gắn bó giữa người này với người khác. Quan hệ là một lý do quan trọng giúp mọi người giành được danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh. Khi quan hệ đang ở mức độ gắn bó cao, người khác sẽ ngưỡng mộ anh và nhìn thấy ở anh những đặc điểm họ mong có. Họ nhìn thấy ở anh những điều tốt đẹp nhất họ có thể có được.

Quan hệ giống như một thứ keo ma thuật gắn bó mọi người với nhà lãnh đạo. Ý thức đoàn kết và quan hệ tạo ra sự gắn kết giữa người với người là những yếu tố căn bản giúp một nhà lãnh đạo lôi kéo được những người ủng hộ tự nguyện. Hãy suy nghĩ về kinh nghiệm của bản thân anh. Ai là người anh sẵn sàng đi theo ủng hộ – một người anh kính trọng, ngưỡng mộ và có mối quan hệ gắn bó hay một người luôn khiến anh cảm thấy khó chịu?

Quan hệ luôn là yếu tố hết sức quan trọng đối với các nhà lãnh đạo. Ngày nay, tầm quan trọng này càng trở nên đặc biệt. Sự trung thành đã suy giảm sâu sắc và thậm chí đã đổ vỡ trong nhiều công ty. Gắn kết với khách hàng (nội bộ và bên ngoài) và kết hợp với đối tác chính là hai từ khóa dẫn tới thành công trong kinh doanh trong giai đoạn hiện nay. Janice Gjertsen, nhà quản lý phụ trách phát triển kinh doanh của Thành phố Kỹ thuật Số AOL tại New York đã nói: "Chúng ta đang ở trong kỷ nguyên của các mối quan hệ". Các nhà lãnh đạo giỏi nhất xây dựng các mối quan hệ để giành lại lòng trung thành cần thiết cho những thành công, để tạo ra các mối liên hệ với khách hàng và đối tác và để đáp ứng các yêu cầu của kỷ nguyên về quan hệ.

Hiểu người khác, thể hiện phong cách xử sự tốt và luôn tỏ ra dễ chịu chính là những kỹ thuật hay những kỹ năng quan hệ. Quan hệ là một kỹ năng thiên về tình cảm. Khi anh xây dựng các mối

quan hệ, mọi người sẽ cảm thấy anh đứng về phía họ; đó là vì khi anh có mối quan hệ gắn bó với ai đó, thực tế là anh sẽ ủng hộ họ. Xây dựng quan hệ chính là quá trình giúp gắn kết những người ủng hộ với một nhà lãnh đạo. Danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh sẽ được trao cho những người thành thạo các kỹ năng xây dựng các mối quan hệ gắn bó.

Thành thạo các kỹ năng trình bày trong phần này sẽ giúp chúng ta:

- Thiết lập một nền tảng chung với mọi người.

- Thông cảm với người khác.

- Hiểu và có những phản ứng thích hợp hơn đối với người khác.

- Đáp ứng các nhu cầu về quan hệ của người khác.

- Trở thành một người được ngưỡng mộ và tin tưởng.

13. Xác lập nền tảng chung

Việc thiết lập các mối quan hệ được bắt đầu bằng cách khéo léo xây dựng nền tảng chung. Nền tảng chung sẽ giúp người lãnh đạo liên kết, gắn bó với những người ủng hộ. Ngược lại, nền tảng chung cũng thúc đẩy cảm giác thân thuộc của những người ủng hộ đối với nhà lãnh đạo. Những người ủng hộ sẽ cảm nhận được rằng "Cô ấy cũng giống mình; chúng tôi cùng chia sẻ một bản sắc. Tôi có thể ủng hộ những định hướng của cô ấy".

Nền tảng chung giúp hình thành một sợi chỉ xuyên suốt những thực tế được các bên chia sẻ. Đây là yếu tố rất cần thiết đối với một nhà lãnh đạo trong việc lôi kéo những người ủng hộ. Hãy nghĩ đến quyết định của anh khi bỏ phiếu cho một ứng cử viên tổng thống. Hãy nhớ lại những đánh giá của anh về việc ý tưởng của ai tỏ ra hợp lý nhất trong một cuộc họp và anh chọn người nào định hướng cho công việc đầy thách thức của mình. Thông thường, chúng ta ủng hộ người chúng ta cảm thấy dễ chịu nhất. Chúng ta sẽ gắn bó với người chúng ta cảm thấy giống chúng ta hơn. Chúng ta mong muốn làm việc với người cùng chia sẻ những mối quan tâm, lo lắng của chúng ta.

Hãy tập trung vào việc xây dựng nền tảng chung với người khác. Hãy nghiên cứu các nhân tố đã từng có tác động quan trọng đối với họ. Hãy tìm hiểu về những hoạt động ưa thích của người khác. Hãy tìm hiểu những trải nghiệm trong đời có ý nghĩa quan trọng

đối với họ. Tại mỗi giai đoạn, hãy xác định những thực tế được các bên chia sẻ giúp hình thành nên tính thống nhất của nền tảng chung. Hãy chú ý lắng nghe để tìm ra những mối liên hệ giữa thông tin cá nhân của anh với người khác. Đừng ngại khám phá sở thích và mối quan tâm của người khác để tìm ra những điểm chung mà cả hai bên cùng chia sẻ.

Hãy chấp nhận một thực tế rằng một số người không thích tiết lộ các thông tin cá nhân. Khi cảm giác mình đang gặp phải tình huống này, anh hãy chuyển sự chú ý đến các thông tin chuyên môn. Hãy tìm hiểu xem mọi người thích công việc của mình ở điểm nào và liên hệ với những điều anh thích về công việc của anh. Hãy hỏi mọi người về mục tiêu chuyên môn của họ và liên hệ với những mục tiêu tương tự của bản thân anh. Tìm hiểu tại sao một người lại chọn một con đường nghề nghiệp nhất định và chia sẻ với họ câu chuyện về bản thân anh. Hãy hỏi người đó đâu là điều quan trọng đối với cơ quan và thảo luận với họ về suy nghĩ của riêng anh về vấn đề này.

Anh cần hiểu rằng mọi người sẽ vui vẻ cung cấp thông tin cho anh nếu anh sẵn sàng chia sẻ thông tin với họ. Mức độ cởi mở của anh cũng ảnh hưởng tới mức độ cởi mở của người khác. Đối với một số người, anh sẽ phải tâm sự về những thông tin cá nhân, những sở thích, hoạt động và mục tiêu của anh trước nhằm tạo ra bầu không khí cởi mở, đáng tin cậy để họ có thể cung cấp cho anh những thông tin tương tự.

Việc xây dựng nền tảng chung đòi hỏi phải có thời gian. Hãy tạo ra thời gian cần thiết đó. Nếu lịch làm việc của anh đã dày đặc, hãy tiến hành từng phần một. Hãy bỏ ra một vài phút để tìm hiểu về công việc hay những mối quan tâm về nghề nghiệp của ai đó. Hãy nhớ cung cấp cho họ những thông tin tương tự. Sau đó, anh dần dần tiến tới những cuộc thảo luận có chất lượng hơn. Như thế, trong vòng vài tuần, anh đã có thể xác lập một nền tảng chung có ý nghĩa với mọi người.

14. Đặt mình vào vị trí người khác

Các nhà lãnh đạo thành công thường đặt mình vào vị trí người khác để có những thấu cảm thực sự, đó chính là khả năng hiểu được những trải nghiệm từ góc nhìn của người khác. Những người ủng hộ cần phải biết nhà lãnh đạo của họ có khả năng hiểu và thông cảm với những tình cảm, mối quan ngại và những mong ước của họ hay không. Người thành thạo kỹ năng này phải biết thể hiện cho mọi người thấy anh ta thực sự hiểu họ trong hoàn

cảnh của họ và có thể thông cảm với những sự kiện diễn ra trong cuộc đời họ. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất thường đặt mình vào vị trí người khác và sử dụng các hành vi và ngôn từ để thể hiện rằng những tình cảm và niềm tin của người khác là rất quan trọng và có giá trị.

Herb Kelleher, Tổng Giám đốc Hãng Hàng không Southwest Airlines, thường thể hiện kỹ năng đặt mình vào vị trí người khác theo những cách rất cởi mở và dễ thấy. Ông ra tận cầu thang máy bay và dỡ hành lý cùng các nhân viên phụ trách hành lý. Ông cùng các tiếp viên phục vụ đồ ăn nhẹ cho hành khách mỗi khi bay trên Southwest Airlines. Ông lên máy bay theo đúng thứ tự ghi trên vé như bao hành khách khác trên các chuyến bay của Southwest. Ông vui vẻ chấp nhận bất cứ vị trí ghế ngồi nào còn lại, thậm chí đó là hàng ghế giữa. Và nếu không còn chỗ trong khoang để hành lý xách tay, ông sẵn sàng gửi và chờ lấy tại quầy hành lý.

Hãy phát triển khả năng đặt mình vào vị trí người khác thông qua việc sống bằng những trải nghiệm của họ. Hãy thử cách tiếp cận của Herb Kelleher và cùng thực hiện nhiệm vụ với người khác. Một ngày nào đó, hãy thử giúp người trợ lý của anh. Hãy lái chiếc xe tải với nhân viên phụ trách phân phối. Hãy thử làm công việc của một vị trí trong dây chuyền sản xuất. Hãy ngồi với một kỹ sư phần mềm trong phòng vi tính. Khi anh hiểu thực sự và đầy đủ những trải nghiệm của một ai đó, anh càng có khả năng thể hiện sự thấu cảm hơn. Trên thực tế, chính hành động làm việc cùng người khác đã biểu hiện một nỗ lực của anh nhằm đặt mình vào vị trí người khác. Tôi luôn cảm thấy rất ngạc nhiên vì một số nhà quản lý rất ít khi dành thời gian tham gia vào những công việc của nhân viên. Một hành động đơn giản là ngồi bên cạnh một người điều khiển trang thiết bị nhà máy cũng đã bộc lộ thiện chí sẵn sàng đặt mình vào vị trí người khác.

Hãy truyền đạt sự thấu cảm của anh bằng cách công nhận những quan ngại hay quan điểm của người khác. Những câu nói kiểu như: “Đó đúng là một khó khăn đối với anh” hay: “Anh hoàn toàn đúng” sẽ chuyển tải một tín hiệu cho thấy anh có thể hiểu và thông cảm với tình hình của họ.

Hãy dành chút thời gian để quan sát, thâm nhập và tìm hiểu xem sống trong thế giới của một người khác sẽ như thế nào. Hãy hình dung trong đầu anh về một ngày hoạt động của một ai đó. Hãy tưởng tượng họ thức dậy và đến nơi làm việc. Hãy tự hỏi bản thân mọi việc sẽ như thế nào nếu họ đi các phương tiện công cộng hoặc

lái xe từ nhà thẳng đến cơ quan. Anh cũng nên nghĩ về cách họ khởi động một ngày làm việc và những nhiệm vụ đầu tiên phải thực hiện. Hãy nghiên cứu cách làm việc theo nhóm hay tại trụ sở của họ sẽ như thế nào. Hầu hết mọi người đều quá thiết tha với công việc riêng của bản thân và vì thế họ không bao giờ suy ngẫm về những thực tế hàng ngày của người khác.

Elliott Masie, chủ báo bản tin trên mạng TechLearn Trends (Các xu hướng học hỏi công nghệ), đã thiết lập một phòng học điện tử có tên: "Đã đến lúc đặt mình vào vị trí các học viên qua mạng!"1. Phòng học trực tuyến này cho phép các học viên có cơ hội tham gia trực tiếp vào một chương trình dạy học qua mạng kéo dài khoảng 1 giờ đồng hồ. Masie đã nêu bật tầm quan trọng của việc đặt mình vào vị trí người khác với bình luận rằng những người mua chương trình, những người thiết kế và những người phát triển chương trình học trực tuyến rất hiếm khi trực tiếp trải nghiệm qua các bài học của người khác, do đó họ không thể hiểu được những nhân tố hữu ích hay cản trở trong phương thức học tập này.

Sự thấu cảm thực sự, theo đúng nghĩa đen của nó, xuất phát từ một nơi rất chân thành. Thấu cảm giả tạo sẽ làm rạn nứt các mối quan hệ. Việc đi với người khác chỉ để thể hiện một điều: "Tôi là thành viên trong nhóm các anh" không đem lại nhiều kết quả. Người ta có thể cảm nhận được sự thấu cảm thực sự. Robert Kennedy đã từng thể hiện sự thấu cảm chân thành ở mức độ cao trong các hành động và lời nói của ông và thông qua những phản ứng tình cảm đối với người khác. Kennedy được sinh ra trong một gia đình giàu có và danh giá. Tuy nhiên, mọi người thường được chứng kiến các mối quan hệ rất gắn bó của ông với mọi người xung quanh. Ông luôn thể hiện cảm xúc khi đến thăm những người hàng xóm nghèo khó. Ông công khai biểu lộ những lo lắng về cuộc sống của người nghèo và những khó khăn của những người bị chà đạp. Kennedy nói chuyện với mọi người bằng giọng nói rất nhẹ nhàng, ân cần và đầy ý nghĩa. Ông ôm hôn và dỗ dành bọn trẻ. Ông đáp lại những băn khoăn, lo lắng của mọi người bằng cái nhìn và lời nói đầy khích lệ "Tôi hiểu".

Hãy quay lại kỹ năng: "Im lặng và lắng nghe" (kỹ năng 1, Chương 3) để hiểu được những ý định thực sự của anh khi anh muốn đặt mình vào hoàn cảnh người khác. Nếu anh không thực sự thấu hiểu và thông cảm, tốt hơn hết anh đừng cố gắng tỏ ra như vậy. Thấu cảm không phải là một kỹ năng có thể có được thông qua cách tiếp cận "giả vờ có cho đến khi có thật". Kỹ năng này phải xuất phát từ một ý định chân thành trong việc đặt mình vào vị trí

người khác và phải được áp dụng với những cư xử khéo léo trong khi quan tâm đến những nhu cầu thực sự của người khác.

15. Lắng nghe tích cực

Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn lắng nghe. Họ cẩn thận chú ý đến những điều người khác nói. Hãy suy nghĩ về cụm từ "chú ý". Chúng ta phải dành một mức độ quan tâm nhất định cho việc lắng nghe. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất thường sẵn sàng chịu cái giá này để tỏ rõ cho người khác thấy họ đang quan tâm và hiểu người khác. Lắng nghe tích cực có nghĩa là đôi tai và nhận thức của anh rất tập trung và sẵn sàng lắng nghe người khác. Lắng nghe là biểu hiện của sự kính trọng. Lắng nghe cũng giúp chúng ta phản xạ chính xác hơn. Những người ủng hộ thường bị cuốn hút bởi những người luôn lắng nghe một cách tích cực. Lắng nghe tích cực cũng giúp nhà lãnh đạo xác định khi nào người ủng hộ cần sự định hướng, cách định hướng họ và cách đáp ứng các nhu cầu của một người ủng hộ.

Lắng nghe là một trong những hành vi bình thường nhưng lại không hề bình thường chút nào. Rất ít người biết cách lắng nghe khéo léo. Thực tế chúng ta chỉ nghe khoảng 50% những gì được chuyển tải và chỉ thực sự lắng nghe khoảng 25% bức thông điệp chuyển tải. Ta chỉ hiểu được khoảng 12% những gì được nói ra và chỉ tin khoảng 6% những gì người khác nói. Quan trọng nhất là chúng ta chỉ nhớ được khoảng 3% những gì chúng ta nghe được2. Những con số này chắc chắn gây ngạc nhiên cho anh và cũng rất đáng thất vọng. Tuy nhiên, chúng lại cho thấy vươn lên thứ hạng cao trong xếp hạng kỹ năng nghe là một việc không quá khó. Vì hầu hết mọi người đều không biết cách lắng nghe hiệu quả, nên bất kỳ động thái thể hiện khả năng lắng nghe hiệu quả nào của anh cũng giúp anh tiến nhanh trên bảng xếp hạng này.

Có rất nhiều kỹ thuật giúp anh trở thành người biết lắng nghe tích cực. Hãy thực hiện giao tiếp bằng mắt; điều đó sẽ chuyển tải mối quan tâm chân thành của anh đối với người ủng hộ. Hãy hỏi các thông tin bổ sung; điều đó cho thấy anh thực sự muốn biết về suy nghĩ của những người ủng hộ. Hãy trình bày lại hoặc diễn giải các ý chính. Kỹ thuật này giúp đảm bảo anh đã hiểu đúng và đầy đủ về những điều người ủng hộ nói. Việc đó cũng giúp họ biết anh thực sự đã nghe những gì họ nói. Hãy tóm tắt cả nội dung và ý nghĩa của thông điệp. Nội dung là những gì được nói, là các sự kiện thực tế. Ý nghĩa là những thâm ý sâu xa, những cảm nhận đằng sau những gì được chuyển tải.

Chẳng hạn, một người có thể đưa ra một phát biểu thể hiện những quan ngại về khả năng phục vụ một khách hàng đúng hạn. Tổng kết "nội dung" ở đây tức là anh sẽ nói: "Vậy là anh đang lo rằng có thể anh sẽ không đáp ứng được thời hạn đó". Tóm tắt "ý nghĩa" lại đồng nghĩa với việc khám phá ra những cảm nhận bên trong: "Điều đó khiến anh áy náy vì anh không muốn làm khách hàng thất vọng".

Hãy cấu trúc lại môi trường của anh để tránh mọi sự sao nhãng. Hãy bước ra khỏi chiếc bàn của anh. Bỏ những gì trên tay anh xuống bàn. Mặt đối mặt với người đó. Hoãn mọi cuộc gọi nếu có thể.

Một số người lại gây khó khăn cho việc lắng nghe của chúng ta. Họ nói rất chậm rãi. Họ vòng vo mãi một ý kiến mà không đưa ra một kết luận nào. Họ đi lạc đề và nói về những thông tin không liên quan. Hoặc đơn giản là họ muốn tấn công anh bằng các thông tin và kêu ca, phàn nàn. Hãy tránh những lỗi thông thường khiến cho cuộc hội thoại bị đóng băng hoặc mối quan hệ bị rạn nứt. Những lỗi này bao gồm:

- Hoàn thành những câu nói của người khác

- Tỏ ra mất kiên nhẫn và cắt lời người nói

- Mơ màng về một điều gì khác

- Giả vờ tỏ ra chú ý

- Tránh nhìn mặt người nói

Thay vào đó, hãy tham gia các cuộc đối thoại theo cách có tính xây dựng. Hãy đối đáp theo những cách có thể khắc phục được những hạn chế của người khác trong khi vẫn tỏ ra anh là người biết cách lắng nghe. Khi đối mặt với một người nói chậm, hãy đưa ra những câu bình luận kiểu như: "Anh đang trình bày ý kiến của anh một cách rất cẩn thận và chậm rãi. Anh có cần thêm thời gian để suy nghĩ trước khi chúng ta bắt đầu thảo luận không?", hoặc: "Chúng ta cần phải đặt giới hạn thời gian cho cuộc thảo luận này vì cả hai chúng ta đều rất bận".

Hãy đối phó với những người nói vòng vo với câu bình luận dạng: "Anh đã đưa ra rất nhiều vấn đề. Vậy theo anh vấn đề quan trọng nhất ở đây là gì?", hoặc: "Anh đã đề cập đến một vài ý kiến thể hiện những quan ngại của anh. Bây giờ chúng ta hãy quay lại [nêu ra vấn đề chủ chốt]". Hãy hỏi những câu hỏi thăm dò để định

hướng những người này tới những vấn đề quan trọng.

Hãy né tránh những người chỉ muốn dồn những lời kêu ca, phàn nàn vào anh. Hãy đưa ra những câu bình luận kiểu như: "Rõ ràng anh đang có những mối lo lớn. Anh muốn chúng ta nói về vấn đề này hay anh cần một lời khuyên? Tôi sẵn lòng đưa ra một vài gợi ý. Tôi nghĩ điều đó sẽ hữu ích đối với cả hai chúng ta". Hãy đề nghị họ tự đưa ra một vài giải pháp hơn là để họ ngồi huyên thuyên và kêu ca.

Hãy kiềm chế cơn nóng giận của bản thân khi anh nghe thấy một điều gì đó đáng giận. Hãy thu thập càng nhiều thông tin càng tốt trước khi anh tỏ thái độ. Hoặc cho họ thấy anh cần suy nghĩ về vấn đề đó và sẽ phản hồi với người đó. Ở đây, anh cần củng cố kỹ năng "Thành công ngay trong áp lực" (kỹ năng 3, Chương 3) để giữ bình tĩnh khi đối mặt với những thông tin khó chịu.

Không ai biết lắng nghe một cách hoàn hảo. Đôi khi chúng ta lại cư xử như những người "khiếm thính". Hãy nghiên cứu kinh nghiệm để phát hiện những điểm mạnh và điểm yếu trong kỹ năng lắng nghe của anh. Hãy tìm ra các tình huống khiến đôi tai của anh không thể hoạt động tích cực được. Hãy tìm cách điều chỉnh lại bản thân trong những tình huống đó. Xin nhớ rằng hầu hết chúng ta đều là những người không biết cách lắng nghe. Chỉ cần một sự cải thiện nhỏ trong kỹ năng lắng nghe sẽ giúp anh phát triển các mối quan hệ của mình.

16. Gần gũi, dễ tiếp cận

Xây dựng các mối quan hệ đòi hỏi chúng ta phải tạo điều kiện cho người khác tiếp cận với bản thân chúng ta và giúp họ cảm thấy dễ chịu mỗi khi tiếp xúc với chúng ta. Nhà lãnh đạo tốt nhất luôn tìm cách gặp gỡ mọi người mỗi khi người khác cần đến họ.

Tiếp xúc trực diện tại văn phòng luôn truyền tải được sự cởi mở, sẵn sàng trò chuyện. Hãy xác lập sự cởi mở chân tình với một chính sách mở cửa theo đúng nghĩa đen. Hãy tạo điều kiện cho mọi người có thể vào phòng anh với một ý tưởng, một mối quan ngại hay đơn giản là một mong muốn được trò chuyện với anh. Hãy đặt ra những khoảng thời gian nhất định trong đó cánh cửa phòng anh "mở" thực sự. Nhưng hãy đóng cửa lại khi anh cần thời gian để làm việc và không muốn bị làm phiền.

Giao tiếp qua điện thoại và email cũng rất quan trọng. Nếu anh để cho một ngày trôi qua trước khi anh kịp trả lời một cuộc điện

thoại hay một bức email, điều đó sẽ góp phần gây rạn nứt các mối quan hệ tốt đẹp của anh. Việc này sẽ tạo ra một bức thông điệp đối với đối tác rằng: "Anh chưa đủ quan trọng cho tôi chú ý". Ngay một câu trả lời đơn giản: "Tôi đang bị ngập trong một núi công việc và cũng rất muốn nói chuyện. Hay là chúng ta gặp nhau vào [đưa ra một thời điểm cụ thể]?" cũng sẽ giúp giữ cơ hội phát triển quan hệ.

Hãy tạo ra các giao tiếp có ý nghĩa. Thay thế kiểu lịch sự theo lễ nghi bằng những tiếp xúc chân thành. Tạo sự thoải mái, dễ chịu cho người khác bằng cách tỏ ra anh cũng đang cảm thấy thanh thản. Hãy để cho cuộc hội thoại có ý nghĩa ngay từ những phút ban đầu. Hãy tìm một nơi nào đó không trang trọng để ngồi xuống và trò chuyện bất cứ khi nào có thể. Đừng quên chào mọi người với nụ cười và một cái bắt tay. Hãy bắt đầu cuộc hội thoại bằng một câu hỏi hoặc chia sẻ một thông tin quan trọng nào đó. Hãy lắng nghe những điều người khác nói và để họ dẫn dắt cuộc hội thoại khi họ đề cập đến vấn đề của họ.

Hãy dành những khoảng thời gian tập trung nhất định hơn là lúc nào cũng có mặt nhưng không giải quyết gì cả. Hãy chú ý đến giọng điệu của anh. Nó có truyền tải sự ấm áp không, hay nó thể hiện rằng anh không sẵn sàng bỏ thời gian và không muốn gặp mặt? Chúng ta thường nghe thấy những câu nói vội vã kiểu: "Tôi quá bận và không có thời gian để thực sự lắng nghe". Nếu chủ đề trò chuyện có liên quan đến một vấn đề hóc búa, hãy đáp lại bằng thái độ nghiêm túc hơn. Nếu anh đang thực sự bận bịu với công việc, hãy giải thích điều đó và đề nghị gặp lại vào một thời điểm khác. Đừng quên đưa ra một ngày hẹn, ghi lại vào lịch làm việc và phải thực hiện đúng theo lịch. Mọi người sẽ chấp nhận nếu anh phải ngừng câu chuyện nhưng sau đó anh gặp lại họ. Hãy ngẫm nghĩ ý nghĩa của câu nói này: "Anh ấy luôn giành thời gian cho anh và sẽ làm cho anh cảm thấy anh được hoan nghênh bất cứ khi nào anh ấy có thời gian. Nếu không, anh ấy cũng sẽ gặp lại anh vào một dịp khác". Nếu mọi người nói như thế về anh, chắc chắn anh đã làm rất tốt để tỏ ra là người gần gũi và dễ tiếp cận.

Cám ơn mọi người vì đã đến gặp anh cũng là một cách củng cố kỹ năng này. Hãy xem xét lại những điểm chính trong cuộc trao đổi và nhắc lại các ý kiến đó trong các cuộc trao đổi sau đó để họ thấy rằng những lần tiếp xúc đó thực sự có nghĩa đối với anh.

Những người e dè hay hướng nội gặp nhiều khó khăn hơn trong việc cởi mở với người khác. Nếu anh thuộc dạng đó, hãy thực hành kỹ năng này theo một cách thật an toàn. Hãy đặt ra một

mục tiêu về sự cởi mở với khoảng hai người trong một tuần. Hãy thực hiện từng bước nhỏ, thỉnh thoảng lại bỏ ra khoảng 10 phút để tiếp xúc với người khác. Hãy nghĩ rằng người khác cũng có thể nhút nhát hay sống nội tâm giống như anh. Điều đó đồng nghĩa với việc các anh cùng có một số điểm chung! Anh có thể sử dụng căn cứ này để bắt đầu một hội thoại và trở nên dễ tiếp cận hơn. Đã bao giờ anh ở trong một bữa tiệc cocktail nhạt nhẽo và một ai đó đến gần để nói với anh: "Bữa tiệc này chán quá nhỉ?" Kiểu phá tan màn sương như vậy có giúp mở đầu một mối quan hệ và khiến cho việc trò chuyện trở nên dễ dàng hơn không?

Một vài người tự hạn chế khả năng tiếp cận với họ bằng cách tạo ra một bức màn bí ẩn về bản thân. Cách cư xử như vậy có thể tạo ra kịch tính và lôi cuốn mọi người nếu nó nằm trong một bộ phim hay một cuốn tiểu thuyết. Tuy nhiên, trong cuộc sống đời thường, những điều bí ẩn khiến mọi người cảm thấy không thoải mái và dễ tạo ra một rào cản đối với các tiếp xúc. Hãy hiểu rằng xây dựng các mối quan hệ chính là một điều kiện tiên quyết đối với khả năng gây ảnh hưởng một cách hiệu quả lên những người ủng hộ tiềm năng và rằng tỏ ra bí ẩn sẽ không tác dụng gì trong việc xây dựng các mối quan hệ.

Hãy tiết lộ những thông tin thích hợp về bản thân anh. Hãy tập trung suy nghĩ những chủ đề thích hợp để chia sẻ với mọi người, từ đó họ có thể hiểu được anh là ai và anh quan tâm đến điều gì. Hãy kiểm tra "bức màn bí ẩn" của anh. Hãy chú ý đến những phản ứng của người khác. Mọi người có quay đi khi anh tiến đến không? Họ có run rẩy khi anh nói chuyện với họ không? Họ có trở nên cứng lưỡi mỗi khi gần anh không? Hay họ tỏ ra không thể duy trì sự tiếp xúc bằng mắt? Đó có thể là những tín hiệu cho thấy mọi người cảm thấy anh rất khó gần, khó tiếp cận.

Tôi có thể dễ dàng nhận ra ai đã loại bỏ được bức màn bí ẩn và đã xây dựng được các mối quan hệ bằng cách tỏ ra gần gũi, dễ tiếp cận khi tôi cùng họ đi khắp văn phòng hay nơi làm việc. Khi chúng tôi đi quanh văn phòng, tôi nhận thấy khuôn mặt mọi người sáng lên như thế nào. Tôi nghe mọi người đưa ra câu: "Xin chào" một cách thoải mái. Tôi nhận thấy mọi người đi về phía người đó không chút ngại ngần. Tôi thấy họ hăm hở đưa ra một câu hỏi hay một thông tin nào đó về công việc.

Việc xây dựng các mối quan hệ bằng cách tỏ ra gần gũi, dễ tiếp cận đòi hỏi phải có thời gian. Anh phải có một quyết định cụ thể về lượng thời gian cần thiết dành cho kỹ năng này. Các kỹ năng xây dựng quan hệ khác có thể dễ dàng hơn đối với anh. Tuy nhiên,

nên hiểu rằng nếu anh dành rất ít hoặc không dành thời gian cho kỹ năng này, anh sẽ tự gây khó khăn cho mình trong việc áp dụng các kỹ năng khác. Hãy quay lại kỹ năng 4 (trong Chương 3) và cân đối thời gian của anh trong một thế giới của sự gần gũi, dễ tiếp cận.

17. Phát triển năng lực lãnh đạo từ xa

Năng lực lãnh đạo từ xa chỉ việc xây dựng các mối quan hệ với những người không nằm trong môi trường ngay gần anh. Lãnh đạo từ xa là một thách thức ngày càng tăng. Hiện nay, có rất nhiều người thực hiện công việc của họ ngay tại nhà. Nền kinh tế toàn cầu đã thúc đẩy nhiều công ty mở rộng trên toàn thế giới và có các chi nhánh ngoại quốc đặt tại các khu vực cách nhau nhiều múi giờ. Yêu cầu về sự lãnh đạo từ xa có lẽ sẽ chỉ sâu sắc thêm, nhưng đây hoàn toàn không phải là một yêu cầu mới. Việc một công ty có nhiều văn phòng tại các địa điểm khác nhau đã trở nên phổ biến trong nhiều năm qua. Các tướng lĩnh quân sự thường chỉ đạo quân đội từ các boongke của sở chỉ huy. Các nhà lãnh đạo giỏi nhất luôn có khả năng xây dựng các mối quan hệ từ xa.

Hãy bắt đầu bằng một phân tích nhu cầu cá nhân về "tạo khoảng cách" đối với những người ủng hộ chủ chốt. Hãy nghiên cứu mức thời gian anh mong muốn dành cho những giao tiếp trực diện với mọi người, tức là anh có thể bắt tay và nhìn vào mắt họ. Hãy xác định khi nào và bằng cách nào việc tạo khoảng cách giúp công việc năng động hơn và giúp anh thoải mái hơn. Đồng thời, cần tìm hiểu xem anh mong muốn sử dụng việc tạo khoảng cách để giám sát người khác, để giữ quyền kiểm soát và để đảm bảo mọi người làm những gì anh muốn, và theo cách anh muốn ở mức độ nào. Hãy áp dụng bài tập này một cách hết sức rõ ràng để tránh mọi hiểu lầm.

Bước tiếp theo, hãy phân tích mức độ "giao tiếp sinh học" cần thiết cho sự thành công trong lĩnh vực của anh. Hãy so sánh nhu cầu cá nhân với yêu cầu của công việc, có tính đến khoảng cách địa lý với nơi anh sống. Trong một số trường hợp, khoảng cách là bắt buộc để đảm bảo hiệu quả công việc. Trong các trường hợp khác, có thể anh rất ghét kiểu làm việc từ xa đơn giản chỉ vì đó là nhu cầu của cá nhân anh. Nếu nhu cầu cá nhân về sự hiện diện của anh trong công việc cao, có thể anh sẽ cảm thấy khó chịu khi phần lớn các giao tiếp của anh đều được thực hiện từ xa. Có thể anh sẽ ép mình đi tới điểm xa xôi đơn giản chỉ để gặp mọi người và có cơ hội trò chuyện trực diện với họ khi công việc không đòi hỏi điều đó. Có thể anh sẽ rất bực bội vì anh không thể đáp ứng

nhu cầu cá nhân của mình là gặp gỡ với mọi người.

Anh cũng cần phải hiểu rằng khi lãnh đạo từ xa ở mức độ cao, anh không thể theo dõi chặt chẽ, trực tiếp mọi người. Và xin nhớ rằng mọi người cũng có thể cảm nhận được ý đồ của người khác. Hãy suy nghĩ một chút về điều gì sẽ xảy ra khi nhu cầu tạo khoảng cách với người khác của anh lại dẫn tới sự kiểm soát quá chặt chẽ. Hầu hết mọi người đều không thích thú việc bị đặt dưới vòng kiềm tỏa của người khác. Nên với hành động như thế, anh sẽ tự giới hạn khả năng xây dựng các mối quan hệ và lôi kéo những người ủng hộ tự nguyện đi theo mình.

Khi đã có những thông tin về nhu cầu bản thân và yêu cầu của công việc, anh phải sử dụng đến khả năng phán xét của mình. Hãy tìm ra một điểm mang tính thực tế nằm trong dải nhu cầu cá nhân và yêu cầu thực tế của công việc. Vị trí đó cho phép anh giữ khoảng cách với mọi người để hoàn thành công việc và cải thiện uy tín của anh trong mắt mọi người mà không cần phải di chuyển nhiều. Vị trí đó cũng đảm bảo có được kết quả mà không cần dùng đến quyền lực. Tất nhiên, sẽ không có một con đường hoàn hảo nào giúp anh tìm ra vị trí cân bằng đó mà anh phải tự tìm ra điểm cân bằng phù hợp với chính mình. Để thuận lợi, anh có thể hỏi những người anh tin tưởng về cách họ giải quyết vấn đề khó khăn này.

Hãy tận dụng email, điện thoại di động và các thiết bị khác để giữ các mối liên lạc. Trong cuốn The Circle of Innovation (Chu trình đổi mới), Tom Peters (một bậc thầy về quản trị kinh doanh–ND) đã lập luận rằng không một doanh nhân nào cách xa người khác hơn 6/10 giây tính theo tốc độ ánh sáng.3 Rất nhiều thiết bị liên lạc sẽ giúp anh xây dựng các mối quan hệ mà không bị lệ thuộc vào thời gian và không gian. Hãy lập một thời gian biểu dành cho các cuộc trò chuyện bằng điện thoại. Cần phải ghi chú rõ rằng những cuộc đối thoại đó là dành cho việc xây dựng quan hệ. Hãy đề cập đến những thông tin về các vấn đề liên quan đến công việc của bản thân. Hãy xác lập một thời gian biểu và cách thức giao tiếp trực tuyến. Hãy tận dụng chức năng chát bằng email của nhà cung cấp dịch vụ Internet. Mười phút điện thoại hay tán gẫu trên Internet có thể thỏa mãn phần nào nhu cầu giao tiếp cá nhân của anh và góp phần xây dựng quan hệ với người khác.

Hãy tạo ra một "phòng chát" theo lịch cho các giao tiếp trực tuyến. Hiện nay, có rất nhiều sản phẩm về thảo luận trực tuyến như Hot Office và Lotus QuickPlace giúp nhiều người cùng tham gia vào một cuộc trao đổi từ xa. Trong bản tin trực tuyến của mình, Elliot

Masie đã miêu tả rất nhiều ứng dụng dành cho các cuộc họp trực tuyến thực. Ví dụ như một ca mổ tim trực tiếp với hơn 7.000 bác sĩ chuyên khoa tim từ ba quốc gia khác nhau. Họ giao tiếp với nhau qua vệ tinh trong một cuộc thảo luận đầy căng thẳng về ca mổ.4 Có thể các cuộc hội thảo trong kinh doanh của anh không cần đến lượng người tham gia lớn như vậy, nhưng có rất nhiều ứng dụng khác về hội thảo trực tuyến có liên quan đến công việc. Đó có thể là hội thảo giới thiệu sản phẩm mới, cuộc họp định hướng nhân viên hay hội thảo dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Mặc dù Internet có thể không bao giờ thay thế được chiếc bình nước lạnh đặt tại công ty như là địa điểm dành cho các giao tiếp cá nhân, nhưng anh cũng phải tự hỏi bản thân xem những lựa chọn khác, chẳng hạn như đi lại liên tục, có thực tế hay không. Hãy nhớ rằng quy tắc quan hệ trên Internet cũng không khác gì quan hệ ở các không gian khác. Chúng ta cần xác lập sự tin tưởng để các giao tiếp, ngay cả những giao tiếp trực tuyến, trở nên có ý nghĩa.

Rõ ràng là máy tính, điện thoại di động, fax hay máy nhắn tin có thể trở thành những cánh chim hải âu đưa thư. Nhưng những thiết bị liên lạc này cũng có thể khiến anh quá bận bịu với các mối quan hệ đến mức anh không thể thoát ra để nghỉ ngơi với gia đình và bạn bè. Có thể anh sẽ bị quá tải với những mối quan hệ đến mức anh không thể trả lời tất cả các thư thoại, email, fax hay các tin nhắn nhận được. Hãy thảo luận những hạn chế này với người khác (những người anh thông báo số di động, số máy nhắn tin hay địa chỉ email của anh) để cùng nhau đặt ra những giới hạn có ý nghĩa. Hãy thường xuyên đánh giá những giới hạn này. Gửi và nhận các phản hồi để đảm bảo rằng các thiết bị liên lạc thực sự đem lại lợi ích chứ không phải là một nhân tố gây mệt mỏi.

18. Xét đoán mọi người

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường xét đoán người khác để phán đoán xem họ từ đâu đến và nên đối phó với họ như thế nào. Xét đoán mọi người giúp chúng ta hiểu người khác quan tâm đến điều gì và coi điều gì là quan trọng. Việc này giúp nhà lãnh đạo hiểu được vấn đề "như thế nào và tại sao" đằng sau thái độ của người khác. Nếu biết cách xét đoán mọi người, các nhà lãnh đạo sẽ biết cách xác định rõ những kỳ vọng nhanh chóng hơn và hoàn chỉnh hơn (xem Chương 5). Việc đó cũng tạo điều kiện dễ dàng cho việc xác định khi nào và bằng cách nào nhà lãnh đạo nên làm việc với người khác để vạch ra các định hướng lãnh đạo có ý nghĩa (xem Chương 6) và xác lập đường lối lãnh đạo cho họ (xem Chương 7). Những nhà lãnh đạo giỏi nhất có thể phát triển các kỹ năng của

người khác (xem Chương 8) hiệu quả hơn khi họ đã thành công trong kỹ năng xét đoán người khác. Các nhà lãnh đạo có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác (xem Chương 10) tốt hơn và tạo ra một môi trường có tính khích lệ (xem Chương 11) khi họ xét đoán được điều gì là quan trọng đối với người khác.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc xét đoán người khác để quyết định mức độ tin cậy họ như những người ủng hộ trung thành. Xét đoán giúp họ hiểu ai là người có thể tin tưởng để giao phó việc thực thi các định hướng lãnh đạo. Hãy nhớ lại một dòng trong tiểu thuyết Bố già của Mario Puzo: Don Corleone đã hỏi: "Anh ta có phải là người Sicily không?". Câu hỏi này giúp Bố già xét đoán người khác để xác định xem "Người đó có thực hiện công việc theo đúng quy tắc của chúng ta hay không?"

Điểm xuất phát để phát triển kỹ năng này là tìm hiểu chính bản thân anh. Điều gì quan trọng đối với anh? Đâu là những ưu tiên của anh? Hệ tham chiếu của anh là gì? Sau đó, anh có thể so sánh những điểm mạnh, điểm yếu và các đặc điểm cá tính của mình với người khác và xác định được vị trí của người khác trong mối quan hệ với những điều anh cho là quan trọng. Điều đó sẽ giúp anh quyết định xem anh có thể trông cậy vào họ ở mức độ nào.

Để học được cách xét đoán mọi người, hãy đọc sách báo liên quan đến hành vi của con người và các nhân tố chi phối hành động. Hãy luyện tập cách quan sát mọi người. Hãy theo dõi buổi họp như xem một bộ phim. Quan sát hành vi của mọi người và cách mọi người giao tiếp với nhau, từ đó tìm kiếm các mẫu hình đặc trưng thể hiện cách người khác thực sự suy nghĩ và cảm nhận.

Hãy đặc biệt quan tâm đến cách mọi người phản ứng trong những thời điểm căng thẳng hoặc khó khăn. Một người bạn của tôi đã từng nói: "Hãy đi cắm trại với mọi người nếu anh muốn biết con người thực sự của họ". Anh ta lập luận rằng con người thường để lộ rõ bản chất sau một vài ngày ở trong môi trường hoang dã. Họ sẽ thể hiện màu sắc thực sự của mình sau một hoặc hai đêm mưa ngủ trên đất. Những cảm xúc thực sự sẽ lộ ra khi họ thức giấc và buộc phải tìm cách đánh lửa để đun nước uống cà phê.

Có thể anh không có cơ hội quan sát người khác trong một chuyến đi cắm trại, nhưng anh có thể theo dõi họ sát sao trong những tình huống công việc khó khăn. Chẳng hạn, vào cuối buổi chiều, sau khi cả nhóm đã cùng làm việc trong một phòng họp đông đúc về một vấn đề khó khăn. Anh hãy đeo cặp kính "xét đoán người khác" vào khi họ phải làm lại một dự án đến lần thứ ba, thứ tư.

Hay anh có thể quan sát những phản ứng khi một ai đó được thăng chức hay rời bỏ công ty để tìm kiếm một vị trí tốt hơn. Hãy chú ý đến cách mọi người làm việc khi họ phải thực hiện một công việc hoàn toàn mới mẻ.

Hãy phân loại những ấn tượng của anh và tiến hành kiểm tra chúng. Giả sử, anh nhận thấy có người tỏ ra rất bực bội sau nhiều giờ đồng hồ họp hành. Hãy chú ý xem người đó cư xử như thế nào và vào thời điểm nào trong cuộc họp tiếp theo. Đừng ngại thảo luận nhận xét của anh với những đồng nghiệp đáng tin cậy khi anh đã xác định được mục đích của mình trong việc xét đoán người khác. Hãy đề nghị mọi người nhận xét về những cảm nhận của anh về người khác. Hãy hỏi thật chi tiết nếu những đánh giá của anh khác biệt với họ.

Tuy nhiên, chúng ta cần tránh đưa ra những quyết định chưa chín muồi. Hãy cho người khác cơ hội thể hiện mình trong nhiều tình huống khác nhau và sẵn sàng để người khác gây ngạc nhiên. Những ấn tượng đánh giá ban đầu của anh có thể không thể hiện chính xác những hành vi thực sự của người khác. Nhưng con người có thể thay đổi, vì thế, hãy khắc phục những quy kết sai lầm. Tức là, giả sử anh kết luận một ai đó rất kiêu căng và vô tình, nhưng sau đó anh lại quan sát chính người đó thể hiện sự lo lắng và quan tâm đến người khác. Có thể anh sẽ bỏ qua những hành vi này, coi đó đơn giản chỉ là sự tình cờ bởi chúng hoàn toàn khác những gì anh nghĩ về người đó. Hãy sẵn sàng kiểm chứng xem những thông tin khác và mới có thực sự thể hiện những tính cách, hành vi thực của một người nào đó hay không.

Hãy ngẫm nghĩ điều này: Danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cũng là một sự quy kết, một ấn tượng của người khác đối với anh. Anh đang đọc cuốn sách này để phát triển và thể hiện những kỹ năng gắn với khái niệm nhà lãnh đạo bẩm sinh đó. Khi kỹ năng của anh phát triển, anh mong được người khác nhìn nhận sự phát triển đó. Anh cũng cần có sự linh hoạt đó khi anh xét đoán người khác.

19. Áp dụng Quy tắc Bạch kim

Các mối quan hệ là kết quả của cách nhà lãnh đạo đối xử với những người ủng hộ. Quy tắc Vàng cho rằng "Hãy đối xử với người khác theo cách người khác đối xử với anh". Quy tắc này cho rằng xây dựng quan hệ được tiến hành theo cách coi "nhà lãnh đạo là trung tâm" chứ không phải là "người ủng hộ là trung tâm". Nhưng Quy tắc Bạch kim trong quan hệ lại có một cách tiếp cận hiệu quả hơn với việc xây dựng quan hệ "Hãy đối xử với người khác như họ

đáng được đối xử". Những nhà lãnh đạo giỏi nhất thường xây dựng quan hệ bằng cách đáp ứng nhu cầu của người ủng hộ ở cấp độ của họ.

Hãy nghĩ về sự lựa chọn nghề nghiệp của người khác và coi đó là một cách để áp dụng Quy tắc Bạch kim. Tôi thường thành công trong việc xây dựng các mối quan hệ bằng cách khuyến khích các nhân viên R&D, các kỹ sư và luật sư phân tích sự việc hết sức chi tiết, tập trung vào các sự kiện và con số thống kê. Nhìn chung họ rất thích phương pháp này. Họ chọn lĩnh vực của họ là vì công việc đó cho phép họ thỏa mãn sở thích phân tích thông tin. Có thể tôi thích những điều khác, nhưng cách làm trên giúp tôi tạo dựng các mối quan hệ khi tôi chấp nhận và quan hệ với họ theo những sở thích của họ. Kinh nghiệm của tôi cho thấy phần lớn những người làm marketing và bán hàng đều phản ứng nhanh nhạy hơn với các vấn đề về con người. Có thể tôi lại thích một cách tiếp cận khác, nhưng để xây dựng quan hệ, tôi nên chấp nhận và cư xử với họ theo cách của họ.

Hãy thực hiện Quy tắc Bạch kim một cách thẳng thắn. Hãy hỏi mọi người: "Trong trường hợp này, anh muốn được đối xử như thế nào?". Kỹ năng lắng nghe tích cực sẽ giúp anh tìm được câu trả lời chính xác. Tất nhiên, cách tiếp cận trực tiếp như vậy có thể không có hiệu quả với một số người. Trong những trường hợp này, hãy áp dụng chiến thuật gián tiếp. Hãy quan sát các phản ứng của người ủng hộ. Họ có phản ứng dễ dàng hơn không nếu họ được phép phát biểu theo ý muốn hay họ bị yêu cầu phát biểu? Họ thích thật nhiều thông tin hay chỉ cần một cách tiếp cận tổng quát? Hãy cư xử với họ theo đúng cách của họ.

Nếu được áp dụng hiệu quả, kỹ năng này sẽ như một liều thuốc bổ diệu kỳ. Hãy nghĩ về kinh nghiệm của bản thân anh. Ông chủ tốt nhất của anh, đồng nghiệp hay nhân viên của anh phản ứng với anh như thế nào? Cách cư xử của họ có hoàn toàn theo cách của riêng họ hay không? Hay họ đã làm anh thỏa mãn ở cấp độ của anh và tạo ra một "quan hệ có chất lượng bạch kim"?

20. Đảm bảo quy tắc MMFG–AM

MMFG–AM là chữ viết tắt theo tiếng Anh của "hãy làm cho tôi cảm thấy hài lòng về bản thân" (make me feel good about myself). Mọi người đều rất hứng thú với cảm giác khi họ tạo ra một sự khác biệt. Mọi người đều muốn công việc và những thành tích của họ có ý nghĩa. Mark Twain đã từng nói: "Với một lời khen tốt, tôi có thể cảm thấy hạnh phúc trong vòng hai tháng".

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường thành công trong việc xây dựng quan hệ do họ biết đáp ứng nhu cầu của người ủng hộ về sự khen ngợi và được công nhận. Nhiều người phàn nàn với tôi rằng họ chỉ được chú ý đến khi có sai sót. Được công nhận và khen ngợi trong công việc chính là một động lực khích lệ quan trọng và là nhân tố góp phần xây dựng các mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và người ủng hộ.

Shari Holloway, giám sát mặt đất của Hãng Hàng không American Airlines tại sân bay Releigh–Durham là một tấm gương mẫu mực về kỹ năng này. Mỗi tháng tôi đến sân bay này vài lần và thường quan sát Shari khi tôi xếp hàng chờ làm thủ tục. Shari đi đến từng nhân viên soát vé để giúp đỡ và động viên. Cô cám ơn các nhân viên khi họ làm việc tốt. Một lần, tôi hỏi một nhân viên soát vé về những lời nhận xét của Shari. Và đây là câu trả lời: "Điều đó thực sự có ý nghĩa đối với tôi, đặc biệt khi mọi thứ trở nên hỗn loạn trong những ngày đông khách. Shari thật tuyệt vời".

Hãy tìm ra những cách khác nhau để ghi nhận và khen ngợi. Hãy chú ý đến cả những thứ nhỏ nhất. Động thái này sẽ mang lại hiệu quả rất lớn. Hãy cám ơn người luôn tập hợp giấy tờ đúng hạn. Hãy thể hiện sự trân trọng đối với người đứng dậy phát biểu trong một cuộc họp khi những người khác chỉ ngồi im lặng. Luôn tìm cách nào đó để tán dương bất cứ hành động nào góp phần vào sự thắng lợi chung của cả dự án. Trong cuốn sách rất phổ biến The One Minute Manager (Một phút làm nhà quản lý), Ken Blandchard và Spencer Johnson đã gọi đây là việc "phát hiện mọi người đang làm điều gì đó có ích"5. Hãy đặt ra mục tiêu là luôn biết ghi nhận và khen ngợi những người thực hiện công việc theo đúng cách họ nên làm.

Hãy sử dụng nhiều cách khác nhau để đảm bảo quy tắc MMFG–AM. Hãy gửi cho họ vài dòng viết tay. Dán một mẩu giấy "Làm việc tuyệt lắm!" trên cửa phòng ai đó. Đừng quên đề nghị toàn bộ nhân viên vỗ tay hoan nghênh trong một cuộc họp. Cũng như các kỹ năng xây dựng quan hệ khác, vấn đề thời điểm và tần số có ý nghĩa rất lớn. Lời khen ngay lập tức là lời khen tốt nhất. Theo tôi, ban đầu cũng nên tỏ ra khen ngợi nhiều hơn mức cần thiết một chút, sau đó anh vẫn có thể giảm bớt đi khi đã trình bày xong ý kiến của mình. Đồng thời, khi thể hiện sự khen ngợi, chúng ta cũng nên xác định rõ những khác biệt giữa từng cá nhân. Một vài người không thích được nhắc tên trước đám đông. Người khác có thể cảm thấy ngượng ngùng khi nhận một mẩu giấy dán trên cửa. Hãy hỏi mọi người họ muốn được khen ngợi như thế nào. Quan sát cách họ phản ứng khi nhận được sự khen ngợi. Các nỗ lực tán

dương người khác sẽ không mang lại hiệu quả nếu chúng chỉ làm cho họ cảm thấy xấu hổ.

21. Thể hiện tính hài hước

Những nhà lãnh đạo giỏi nhất không chỉ luôn nhìn nhận thế giới một cách đúng mực mà họ còn luôn nhìn mọi vật ở khía cạnh tích cực. Họ có thể tìm ra sự hài hước trong hầu hết các tình huống. Họ có thể cười đùa trước những điều ngớ ngẩn thường xảy ra trong cuộc sống. Tính hài hước giúp giảm căng thẳng và xoa dịu những bực dọc của người khác trong những tình huống khó khăn. Tính hài hước sẽ lôi kéo người ủng hộ đến với nhà lãnh đạo. Nó giúp người ủng hộ cảm thấy an toàn, phấn khích và tiếp sinh lực cho bộ óc của họ.

Tình hài hước còn đóng một vai trò quan trọng hơn, đó là một yếu tố không thể thiếu giúp con người sống hiệu quả. Các chuyên gia về sức khỏe nhất trí rằng những người có óc hài hước thường cảm nhận tốt hơn về sự tồn tại và sự gắn bó. Những cảm nhận đó sẽ được thể hiện trong quá trình giao tiếp và tạo ra các mối quan hệ tốt nhằm thu hút người khác đi theo nhà lãnh đạo.

Một số người cho rằng nên hạn chế tính hài hước trong những công việc nghiêm túc. Tuy nhiên, người ta lại thường cười đùa nhiều nhất về những điều nghiêm túc nhất đối với họ. Hãy thử nghĩ xem, tất cả những câu đùa anh đã từng nghe đều là về tiền bạc, thuế má hay thậm chí là cái chết.

Hãy giữ đúng phong cách của anh và tập trung vào những chủ đề anh có cảm hứng. Điều đó đồng nghĩa với việc anh phải vượt qua mặc cảm: "Tôi không có tính hài hước". Mọi người đều có thể tìm ra một điểm thú vị về một điều gì đó. Chẳng hạn, hãy nghĩ đến hình ảnh về một Alan Greenspan (Giám đốc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ–ND) buồn tẻ. Hãy tưởng tượng cảnh ông ta nói: "Lạm phát là cách cho phép anh sống trong một môi trường đắt tiền hơn mà không cần phải chuyển nhà". Hãy nói về điều làm anh buồn cười và để cho người khác nhận thấy tính hài hước của anh. Đừng lo lắng nếu anh không bao giờ nghĩ ra những câu đùa, không nhớ nổi những câu chuyện hài, hay không bao giờ kể một câu chuyện bịa. Anh không cần kể chuyện đùa mới thể hiện được tính hài hước, anh không cần cố gắng tỏ ra khôi hài, anh không cần trở thành một người kể chuyện vĩ đại, anh chỉ cần nói về những đề tài anh cảm thấy hứng thú và thể hiện cho mọi người thấy anh có cái nhìn hài hước về chúng.

Tôi có quen một luật sư kinh doanh và mọi người đều cho rằng anh ta không có chút óc khôi hài nào. Tôi phát hiện ra anh ta là một "fan" hâm mộ cuồng nhiệt đội bóng chày Red Sox. Vì cũng thích bóng chày nên một lần tôi hỏi anh ta về Red Sox. Anh đã nói liên tục trong 20 phút về tình yêu của anh ta đối với đội bóng. Anh ta đưa ra một vài lời bình luận về những sự kiện khôi hài trong các trận của Red Sox. Tôi đã cười rất to và cười nghiêng ngả trước những lời bình luận đó. Hãy trả lời những câu châm biếm và sự khôn ranh của người khác. Tính hài hước của anh sẽ được biểu lộ khi anh tham gia vào câu chuyện của người khác và đối đáp với họ. Chỉ cần nhắc lại những gì ai đó vừa nói với một giọng điệu khác hoặc liên hệ với một ý tưởng khác cũng có thể tạo ra một cái cười mủm mỉm hoặc một trận cười nghiêng ngả lần thứ hai.

Anh nên làm gì khi nỗ lực thể hiện hài hước của mình thất bại? Hãy chấp nhận thất bại đó. Hãy chuẩn bị sẵn một vài câu nói cho những trường hợp như thế. Khi anh thất bại, trên thực tế ai cũng có thể thất bại, hãy làm một việc gì đó hơn là cố gắng phớt lờ lầm lẫn đó. Hãy thử nghiêm mặt lại để thể hiện: "Điều đó thật tồi tệ". Hay thử lắc đầu để tỏ ra: "Ồ, tôi đang nghĩ gì vậy?". Hay chỏ một ngón tay lên đầu để thể hiện: "Không biết điều gì đang diễn ra ở đây?".

Tất nhiên, một câu ứng khẩu hài hước cũng có thể gây xúc phạm nếu ai đó đang thực sự buồn chán. Những câu đùa ngắn cũng có thể tỏ ra khiếm nhã. Những lời bình luận chính trị mang tính đảng phái sẽ làm rạn nứt quan hệ. Và tất nhiên, không cần nhắc thì anh cũng biết những lời bình luận thô tục, xúc phạm hay mỉa mai, châm biếm không hề thể hiện tính hài hước. Cũng giống như các kỹ năng khác trong cuốn sách này, việc sử dụng kỹ năng này đòi hỏi phải có sự nhận thức về bản thân và sự nhạy cảm cao độ.

22. Thể hiện sự chính trực

Mối quan hệ chính là sự thể hiện tình cảm gắn bó mọi người dành cho anh. Với các mối quan hệ thân thuộc, mọi người nhìn thấy trong anh những phẩm chất tốt đẹp nhất họ muốn có. Sự chính trực thể hiện trong tính cách, đạo đức và các nguyên tắc. Những nhà lãnh đạo xuất sắc thường thực hành sự chính trực để thể hiện những chuẩn mực cao nhất về hành vi. Họ đại diện những phẩm chất tốt đẹp nhất mà người khác mong muốn có.

Hãy luôn tuân thủ khuôn khổ đạo đức của anh. Đừng làm bất cứ việc gì mà anh không muốn gia đình anh đọc thấy trên báo. Hãy nêu rõ những quy tắc ra quyết định của anh cho bản thân và cho

người khác. Hãy xem xét lại quy tắc đạo đức nghề nghiệp của anh và có những hành động rõ ràng để minh chứng anh luôn tuân thủ theo quy tắc đó.

Hãy xác định một giá trị quan trọng đối với anh, điều mà anh tin rằng là gốc rễ để có được một cuộc sống hạnh phúc, có ý nghĩa và anh cần phải dạy điều đó cho con cái mình. Hãy thể hiện giá trị đó trong mọi hành động. Sự chính trực sẽ xuất hiện khi anh sống theo đúng những lý tưởng của mình.

Hãy thiết lập một tập hợp các nguyên tắc dùng trong những tình huống khó khăn. Cuộc sống có thể luôn đẩy chúng ta tới những vùng trời màu xám. Có thể chúng ta phải thỏa hiệp nhưng lòng chính trực khi lựa chọn trong những tình huống khó khăn đòi hỏi phải có một tập hợp các quy tắc ra quyết định được định sẵn từ trước.

Anh cần hiểu rằng sự chính trực xuất phát từ bản thân anh và hoàn toàn do anh kiểm soát. Hãy xem xét trường hợp Tập đoàn Mitsubishi. Tháng 8 năm 2000, công ty này thừa nhận đã giấu chính phủ Nhật Bản những phản ánh của khách hàng về các khiếm khuyết trong sản phẩm xe ô tô. Nhưng những che giấu tương tự lại không hề xảy ra ở Mỹ vì Ủy ban An toàn Giao thông Xa lộ Quốc gia Mỹ yêu cầu báo cáo theo một trình tự khác, hay nói một cách khác, một ai đó trong công ty Mitsubishi đã quyết định tránh né vụ việc tại Nhật Bản vì họ có thể làm như vậy. Sự chính trực là một lựa chọn chúng ta phải quyết định hàng ngày. Hãy áp dụng kỹ năng 1 – "Im lặng và lắng nghe" – và kiểm tra những điểm tham chiếu bên trong của anh mỗi khi anh quyết định đưa ra một sự lựa chọn nào đó.

23. Xây dựng lòng tin

Quan hệ có thể được tóm lại bằng một từ: Lòng tin. Trong thế giới đang ngày càng thay đổi và trở nên phức tạp hơn, lòng tin ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng các mối quan hệ. Chúng ta thường gắn danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người biết khéo léo xây dựng lòng tin trong từng hành động và từng lời nói mỗi ngày.

Hãy sử dụng mọi giao tiếp như một "khoảnh khắc của sự tin tưởng". Hãy thực hiện những việc anh nói là sẽ làm. Sự nhất quán sẽ tạo nên lòng tin. Hãy hứa hẹn và giữ đúng lời hứa. Đừng bao giờ hứa nếu anh không thể thực hiện được. Lắng nghe tâm sự bí mật của người khác và cam kết không bao giờ tiết lộ nó. Đừng ngồi lê

đôi mách. Hãy chịu trách nhiệm cho những hành động và kết quả của mình. Không nên nghĩ đến những cái cớ xin lỗi. Lòng tin sẽ lớn mạnh khi mọi người biết "thú nhận" và dám nhận trách nhiệm cho những hành động của họ. Hãy phân tích các mối giao tiếp của anh và đảm bảo rằng anh luôn đưa ra những tín hiệu nhất quán. Những thông điệp hỗn tạp thường tạo nên sự nghi ngờ về độ tin cậy. Hãy mở rộng sự tin tưởng của anh đối với người khác hơn một chút. Được tin tưởng cũng sẽ giúp gây dựng lòng tin. Hãy cởi mở hơn với những thông tin có thể thể hiện anh tin tưởng người khác. Việc anh giữ bí mật có thể truyền tải một thông điệp: "Tôi không tin tưởng anh". Mọi quan hệ thường mang tính hai chiều bởi sự tin tưởng lại sinh ra sự tin tưởng.

Anh phải chấp nhận rằng sự tin tưởng luôn đi kèm với những rủi ro. Mọi người sẽ từ bỏ kiểu phản ứng tự nhiên "chiến hay biến" nếu họ nghĩ: "Tôi tin anh". Khi đó, mọi giả định về an toàn, an ninh và sự phụ thuộc sẽ được bảo đảm. Sự quan tâm của mọi người sẽ được đặt vào những vấn đề quan ngại khác vì họ tin rằng hai bên đã có sự tin tưởng lẫn nhau. Tuy nhiên, một thông tin mới cũng có thể thay đổi những giả định này. Một yêu cầu khó khăn hay một tình huống không mong đợi có thể thách thức lòng tin đã được xác lập. Hãy thảo luận vấn đề này với họ và đưa ra một thỏa thuận về cách anh và họ giao tiếp với nhau trong những tình huống tương tự. Từ đó, anh có thể tránh những khó khăn liên quan đến lòng tin. Chính buổi thảo luận đó cũng thể hiện độ đáng tin cậy ở anh, bởi anh đã thể hiện mong muốn bảo vệ và tôn trọng người khác.

Có lẽ cách đơn giản nhất và cũng là quan trọng nhất để xây dựng lòng tin là nói thật. Sự thật giúp xây dựng lòng tin. Và ghi nhớ sự thật bao giờ cũng dễ dàng hơn.

Chú thích:

1. Elliott Masie, "Time to Walk in the Shoes of e–Learners", trên Internet. Các xu hướng học hỏi công nghệ #188, www.techlearn.com/trends (ngày 16/10/2000)

2. Madelyn Burley–Allen, Listening: The Forgotten Skill (Lắng nghe: Một kỹ năng bị bỏ quên). Xuất bản lần thứ hai. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), trang 2–3.

3. Tom Peters, The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1997)

4. Masie, Online, TechLearn Trends (Ngày 19/10/2000)

5. Ken Blanchard và Spencer Johnson, The One Minute Manager (New York: William Morrow and Company, Inc., 1982), trang 39

# 5.

# Xác định rõ những kỳ vọng

Mọi người thường sẵn sàng phục tùng hơn khi cấp trên đặt ra những mục tiêu rõ ràng và tích cực. Người ta cũng thường tuân thủ mệnh lệnh nếu nhà lãnh đạo hiểu và đáp ứng được kỳ vọng của họ.

Trong cuốn First, Break All the Rules (Trước hết, hãy phá bỏ mọi luật lệ), Marcus Buckingham và Curt Coffman đã trình bày một đề tài nghiên cứu chuyên sâu do Viện Gallup thực hiện kéo dài 25 năm về hiệu quả của tổ chức. Buckingham và Coffman phát hiện ra nhân tố hàng đầu có liên quan đến khả năng sinh lợi, năng suất, khả năng giữ chân các nhân viên xuất sắc và khả năng thoả mãn khách hàng của tổ chức, đó là mọi người cần biết tổ chức kỳ vọng gì khi họ thực hiện công việc.1

Tạp chí Fortune số ra ngày 21/6/19992 đã đưa ra những lý do mà 38 Tổng Giám đốc đã thất bại. Những người này điều hành các công ty lớn như American Express, Compaq, Continental Airlines, Scott Paper, Quaker Oats, Kodak, Rubbermaid, IBM, AT&T, Kmart, Kellogg và Westinghouse. Nhưng họ đều thất bại vì "để tập đoàn khác mua lại công ty hoặc rời bỏ công ty khi không kiểm soát được". Hai lý do được các Tổng Giám đốc trên đưa ra nhiều nhất đều có liên quan và được quy về một nguyên nhân: không đáp ứng được kỳ vọng. Nghiên cứu này cho thấy kết quả kinh doanh không tốt ảnh hưởng đến 30 người (79%) trong tổng số 38 Tổng Giám đốc. "Hội chứng chung thân" (ví dụ như làm việc quá lâu tại một công ty) là lý do của 20 người (53%). Lý do thứ ba được đưa ra là thất bại trong việc đáp ứng kỳ vọng của cấp dưới về việc xây dựng quan hệ với nhà lãnh đạo. Mười bảy Tổng Giám đốc (45%) đã không đi đúng hướng trong vấn đề nhân sự.

Hãy xem xét những vấn đề của chính mình. Đã bao giờ anh cảm

thấy không thoải mái sau một cuộc họp chưa? Chẳng hạn như: "Tôi không hiểu họ muốn tôi làm gì". Đã bao giờ anh được giao một nhiệm vụ nhưng lại thấy mục đích phải đạt được quá mơ hồ không? Anh sẽ phản ứng thế nào khi có người áp đặt một quan điểm tiêu cực hay cho rằng không có cách nào đạt được thành công? Hãy so sánh tình huống đó với những lúc anh được giao một nhiệm vụ rõ ràng với mục tiêu cụ thể. So sánh phản ứng của anh khi nhận được chỉ dẫn chính xác và tích cực về cách thực hiện. Trong trường hợp này, anh có nghĩ rằng: "Đó là người biết cách lãnh đạo" không? Chính nhà lãnh đạo bẩm sinh phải là những người hiểu rõ kỳ vọng của người khác.

Việc nắm bắt những kỹ năng được trình bày trong phần này sẽ giúp chúng ta:

- Tìm ra kỳ vọng của người khác;

- Giải thích cho người khác hiểu điều anh mong đợi;

- Đưa ra những vấn đề chung được cả hai bên chấp thuận;

- Vạch rõ những kỳ vọng của tổ chức;

- Vượt qua những kỳ vọng mang tính hạn chế;

- Đặt ra những kỳ vọng mang tính tích cực.

24. Đưa ra những kỳ vọng chung được cả hai bên chấp thuận

Những nhà lãnh đạo xuất chúng đều biết rằng sự kỳ vọng sẽ định hướng cho nhận thức và ảnh hưởng đến hành vi. Mọi người sẽ nhận được điều họ kỳ vọng và thường mong muốn các nhà lãnh đạo đáp ứng kỳ vọng của họ. Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn hiểu mong muốn của cấp dưới và họ tìm cách tạo ra những kỳ vọng được cả hai bên tán thành và chia sẻ.

Hãy tiến hành việc xác định rõ mong muốn của từng cá nhân. Hãy gặp gỡ trực tiếp từng người hoặc từng nhóm nhỏ. Đánh giá mức độ hòa hợp với họ để xác định cách tiếp cận tốt nhất với từng người. Hãy yêu cầu mọi người nói rõ họ kỳ vọng gì từ anh. Hãy tìm ra kỳ vọng của họ trong các tình huống anh và họ cùng phải đối phó. Hãy trao và nhận những vấn đề cụ thể. Chẳng hạn, nếu một người nào đó nói: "Tôi rất lo ngại về những thay đổi trong ngân sách", anh hãy hỏi: "Anh đã nghe được những thông tin gì?" hoặc: "Cụ thể là anh lo ngại những gì?"

Mike Abrashoff đưa ra một cách rất hay để xác định mong muốn của người khác, cách này được mô tả trong tạp chí Fast Company3. Khi trở thành thuyền trưởng tàu U.S.S Benfold vào tháng sáu năm 1997, Abrashoff đã lần lượt phỏng vấn từng thuỷ thủ trên tàu và hỏi họ một loạt các câu hỏi: Anh từ đâu đến? Tại sao anh gia nhập hải quân? Mục tiêu của anh trong hải quân là gì? Anh thích và không thích điều gì nhất ở tàu Benfold? Nếu có thể, anh muốn thay đổi những gì? Những thông tin dạng này giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ nhiều khía cạnh bên trong kỳ vọng của cấp dưới.

Hãy trao đổi để xác định rõ kỳ vọng của mọi người và cho họ biết anh kỳ vọng gì ở họ. Đưa ra những nội dung cụ thể liên quan đến kỳ vọng của anh đối với mỗi người và đối với cả nhóm. Đưa ra những nét sơ lược về hành vi đáp ứng mong muốn của anh. Định rõ những tiêu chuẩn anh mong muốn mọi người áp dụng trong việc kiểm soát hành động của họ. Xác định cả những kết quả mà anh muốn họ đạt được.

Hãy tìm kiếm những điều mà tất cả mọi người đều kỳ vọng. Tập trung vào các lĩnh vực mà kỳ vọng của anh trùng với kỳ vọng của người khác. Chẳng hạn, anh và mọi người đều mong muốn có sự thay đổi trong các hoạt động kinh doanh trên mạng. Hãy căn cứ vào kỳ vọng chung đó để đưa ra những quyết định về các công việc liên quan tới kinh doanh trực tuyến được cả hai bên đồng thuận.

Việc xác định rõ những kỳ vọng không thể đáp ứng được cũng quan trọng không kém. Có thể sẽ xảy ra trường hợp anh không có khả năng đáp ứng những mong muốn nào đó của mọi người. Chẳng hạn, những quản đốc trong một nhà máy hóa chất lớn trình bày trước người quản lý mong muốn được đào tạo của họ. Họ muốn có thêm nhiều chương trình đào tạo về kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng làm việc theo nhóm cho tất cả 800 thợ máy. Những quản đốc này đã được đào tạo trong các khoá học đó nên nhận thấy lợi ích của việc tham gia các khoá học. Họ nghĩ rằng các thợ máy cũng cần tham gia những chương trình đào tạo tương tự để mọi người đều có trình độ như nhau. Nhưng người quản lý nhà máy biết rằng ngân sách hiện tại không thể cho phép họ cử 800 người đi đào tạo cùng một lúc nên ông đã triệu tập một cuộc họp. Những người tham gia cùng thảo luận xem có cách nào đáp ứng được yêu cầu đó không và thống nhất một quyết định cuối cùng. Theo đó, một số thợ chính sẽ được cử đi học tại các khoá đào tạo quản đốc. Sau đó, chi phí và ngân sách sẽ được tính toán lại để có thể cử được nhiều thợ hơn nữa tham dự đợt đào tạo tiếp theo. Những người quản đốc hiểu và chấp nhận giới hạn trong việc chi

tiêu cho đào tạo nên họ cảm thấy thoải mái vì người quản lý nhà máy đã cố gắng đáp ứng sự trông đợi của họ.

Hãy cởi mở trong việc giải thích những điều anh muốn khi nói lên những kỳ vọng của mình. Giảm thiểu sự trì hoãn trong việc thông báo các tin xấu hoặc sự thực, hãy cho mọi người biết ngay về những khó khăn gặp phải. Tránh phạm sai lầm từ việc tìm cách giấu giếm tin xấu. Nếu anh không xác định ngay lập tức những khó khăn, hãy thử nghĩ đến điều này: Liệu sự trì hoãn đó có lợi gì cho anh? Theo anh, mọi người sẽ phản ứng như thế nào nếu cuối cùng, anh cũng phải thông báo những tin xấu đó cho họ? Tôi hiếm khi thấy mọi người sẽ vui vẻ hơn khi họ biết "tin xấu" chậm hơn. Tôi cũng nhận thấy rằng việc trì hoãn này sẽ làm sứt mẻ mối quan hệ vì nó tạo ra không khí thiếu tin tưởng lẫn nhau khi người ta phát hiện rằng mình không được thông báo về tin xấu ngay khi nó xảy ra.

Để thông báo về tình hình thực tế cũng cần có chút can đảm. Điều đó có nghĩa là anh phải trải qua cảm giác bất ổn và thất vọng. Hãy xác định thực tế đó khi anh trình bày một vấn đề gai góc. Cho mọi người biết rằng anh hiểu chủ đề đó sẽ rất khó khăn đối với một số người. Điều đó giúp cho mối quan hệ trở nên gắn kết hơn. Đó cũng là thông điệp: "Chúng ta cần hợp tác với nhau để giải quyết khó khăn", điều này thể hiện sự kỳ vọng của anh về những đóng góp của người khác.

Hãy xác định những giới hạn của anh. Đáp ứng kỳ vọng của người khác không có nghĩa là cho phép họ lấn át mình. Người lãnh đạo tài năng nhất không nên trở thành miếng bọt biển hút tất cả trách nhiệm của người khác. Hãy xác định rõ những kỳ vọng không thoả đáng, sau đó đặt ra câu hỏi: "Anh muốn chúng tôi làm những gì?". Câu hỏi này giống việc anh chuyền quả bóng sang sân đối phương nhưng đồng thời vẫn tỏ thái độ sẵn sàng hỗ trợ. Có thể câu trả lời anh nhận được sẽ là: "Tôi muốn anh làm điều đó". Trong trường hợp này, hãy nhắc người đó về giới hạn anh đặt ra. Hãy hỏi lại: "Cụ thể anh muốn chúng tôi làm điều gì?". Cần lặp lại câu này vài lần để truyền đi thông điệp: không phải tôi chấp thuận thực hiện bất cứ điều gì.

Hãy xác định rõ những trách nhiệm liên quan đến việc đáp ứng kỳ vọng. Hãy cho mọi người biết họ có thể trông cậy vào anh những gì để thực hiện những điều họ muốn. Ngược lại, hãy chỉ ra cách thức, thời gian và lý do anh cần sự giúp đỡ của họ. Jack Welch, Tổng Giám đốc General Electric đã áp dụng phương pháp này rất hiệu quả. Ông thường ghi chép trong các cuộc họp để biết ai mong

muốn điều gì. Ông tổng kết cuộc họp bằng cách điểm lại những mong muốn của từng người. Ông theo dõi để đánh giá tiến triển của việc đáp ứng những kỳ vọng trong cuộc họp. Việc làm này của Welch đã khiến người khác tin tưởng hơn vào người lãnh đạo.

25. Loại bỏ tận gốc những mong muốn vụn vặt

Những nhà lãnh đạo xuất sắc đều biết rằng những người đặt ra mong muốn vụn vặt thường thể hiện điều đó trong suy nghĩ và hành động của họ. Các nhà lãnh đạo cũng biết rằng mong muốn bắt nguồn từ lòng tin trong con người. Lòng tin được thể hiện như những bộ lọc thường trực bên trong nhận thức của chúng ta. Những người tin rằng mọi chuyện đều khó khăn thường không nghĩ như vậy. Họ coi những mong muốn vụn vặt của họ là hợp lý. Nhưng những nhà lãnh đạo thành công cần loại bỏ tận gốc những mong muốn này và không chấp nhận sự tồn tại của nó.

Hãy xác định những mục đích mà theo nó sẽ hạn chế hành động và kết quả. Hãy thừa nhận một thực tế là luôn tồn tại những mục đích xoàng xĩnh. Đó cũng chính là việc chấp nhận kỳ vọng của người khác căn cứ vào kiến thức, kinh nghiệm, vai trò và giá trị của người đó. Tạo cơ hội cho mọi người chứng minh mong muốn vụn vặt của họ và thu nhận những thông tin cụ thể. Hãy hỏi: "Tại sao anh lại nói điều đó?". Hãy tóm tắt những gì anh hiểu về quan điểm của họ bằng cách nói: "Theo cách anh mô tả thì dường như đó là điều đúng đắn". Hoặc: "Theo cách anh nhìn nhận vấn đề, tôi đồng ý với những mong muốn của anh". Sự công nhận đó sẽ mở đường cho họ trong việc lĩnh hội các triển vọng khác.

Đặt ra thách thức với những gì anh coi là kỳ vọng mang tính hạn chế. Hãy yêu cầu họ cân nhắc xem thực sự những kỳ vọng đó mang lại gì cho họ. Gợi ý những cách thức khác để làm sáng tỏ tình huống và đưa ra quan điểm của anh như một khả năng lựa chọn chứ không phải là một giải pháp bắt buộc. Yêu cầu mọi người suy nghĩ về những lợi ích từ mục tiêu tích cực hơn của anh, và so sánh với mục tiêu đặt ra của chính họ. Hãy linh động nếu thấy cần thiết. Thói quen đặt ra những mục tiêu nhỏ bé thường bắt nguồn từ nỗi sợ hãi. Người ta thường tìm cách lảng tránh nỗi sợ hãi. Hãy dùng đến kỹ năng giao tiếp để giúp mọi người vượt qua nỗi sợ. Thể hiện khả năng "đặt mình vào vị trí người khác" (kỹ năng 14) và "lắng nghe tích cực" (kỹ năng 15), được bàn đến trong Chương 4 trong tình huống này.

Một thủ pháp khác là tập hợp một nhóm để biết được những kỳ vọng mang tính hạn chế của từng cá nhân hoặc của vài người. Ý

kiến của một nhóm khoảng 10 người sẽ có tính thuyết phục hơn là nỗ lực cá nhân của anh.

Cũng cần phải sử dụng dữ liệu để minh hoạ trong việc khắc phục những mục tiêu quá nhỏ bé. Hãy dùng những bằng chứng cụ thể. Chẳng hạn, hãy thử lấy ví dụ về việc xem xét khả năng bán lẻ thông qua thương mại điện tử. Trong giai đoạn mới xuất hiện thương mại điện tử, nhiều chuyên gia tin rằng việc bán lẻ hàng hóa trên mạng không thể trở thành một kênh phân phối chính của các doanh nghiệp.

Cho đến nay, nhiều trở ngại vẫn đang tồn tại. Ví dụ như việc duy trì an ninh thẻ tín dụng sẽ rất khó khăn bởi ngày càng nhiều tin tặc đang tìm cách đột nhập vào mạng. Những người mua hàng không cảm thấy an tâm với việc mua theo kiểu nhấp chuột vào mặt hàng trên màn hình, thứ mà trước đây, họ vẫn thích được xem tận mắt và sờ tận tay. Việc vận chuyển từng món hàng nhỏ đem bán ra cũng là một trở ngại. Những người hoài nghi đồng ý rằng việc bán lẻ qua mạng nghe có vẻ rất thú vị, nhưng điều đó sẽ không thực sự khả thi trên quy mô lớn. Sau đó, một sự kiện quan trọng đã xảy ra. Đó là năm 1999, trong dịp Lễ Tạ ơn và Mừng Năm mới, khoảng 26,4 triệu người ở Mỹ đã mua hàng qua mạng. Họ chi tiêu khoảng năm tỷ đô la cho việc này, con số gấp ba lần so với dịp Nôel năm 1998, năm mà các nhà phân tích xem là dịp lễ đầu tiên xuất hiện thương mại điện tử. Khi có đủ số người chọn phương thức mua hàng tại các quầy hàng trực tuyến, những hoài nghi bắt đầu nhạt dần.

Như vậy, đôi khi anh có thể phải chờ cho đến khi có đủ bằng chứng cụ thể để vượt qua những suy nghĩ hạn chế. Hãy khẳng định với người khác rằng nếu chờ đến khi xác minh rõ mọi việc thì có thể họ đã bỏ lỡ mất cơ hội.

26. Giải thích kỳ vọng của tổ chức

Các nhà lãnh đạo thành công thường có vai trò là cầu nối giữa kỳ vọng của tổ chức với việc làm thế nào để người khác có thể hiểu chúng. Những nhà lãnh đạo tài ba nhất là người liên kết, giải thích những kỳ vọng giữa các cấp bậc khác nhau và các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Họ làm rõ sự việc khi mọi người còn đang lúng túng chưa biết tổ chức mong muốn điều gì.

Hãy liên tục lắng nghe những lời bình luận và những lo ngại khi mọi người không hiểu mong muốn của tổ chức. Khi anh thấy có người đưa ra nhận xét kiểu như: “Anh có biết cấp trên yêu cầu

chúng ta làm gì không?", hãy coi đó là dấu hiệu cho thấy họ không hiểu rõ mong muốn của tổ chức. Sử dụng kỹ năng "lắng nghe tích cực" (kỹ năng 15) để thu được càng nhiều thông tin về những kỳ vọng chưa rõ ràng càng tốt. Xác định mức độ hiểu mập mờ của mọi người. Liệu chỉ một nhóm người không hiểu rõ kỳ vọng hay tất cả mọi người đều như vậy? Liệu sự thiếu minh bạch có liên quan đến tất cả các yếu tố của một sự việc hay chỉ một số yếu tố? Để trả lời những câu hỏi này, chúng ta cần đến rất nhiều buổi trao đổi. Chúng ta có thể loại bỏ những kỳ vọng không rõ ràng có thể xảy ra sau này bằng việc điều chỉnh cách thức truyền đạt.

Hãy tìm ra tất cả những gì anh có thể thực hiện nhằm làm rõ kỳ vọng của tổ chức. Hãy trò chuyện với những người trong nhóm quản lý cấp cao và yêu cầu họ chia sẻ những điều họ biết. Hãy xem xét các tài liệu, thư trao đổi hoặc ấn phẩm của tổ chức. Tôi có quen biết với một hãng máy tính ở Anh đã bị một trong những đối thủ lớn ở Mỹ mua lại. Trong việc này có rất nhiều điều không rõ ràng, đây là dấu hiệu của tình trạng cần những thay đổi lớn. Trong một cuộc họp, những người tham gia đã bày tỏ lo ngại về việc "đối thủ Mỹ muốn gì từ chúng ta?". Họ không biết rõ những mong muốn của công ty Mỹ là gì. Một nhà quản lý khi đó đã báo cáo lại các thông tin do cô thu thập được trong một văn bản của công ty Mỹ. Báo cáo đó đã vạch ra những vấn đề then chốt liên quan đến chiến lược công ty mà công ty này muốn thực hiện. Thực ra trước đó, văn bản này được phổ biến cho tất cả mọi người, nhưng không ai dành thời gian đọc. Như vậy, cô đã làm sáng tỏ một vấn đề quan trọng.

Việc dùng những sáng kiến để nắm vững kỹ năng này cần nhiều thời gian và công sức. Hãy hiểu rằng kỹ năng này có vai trò rất quan trọng đối với thành công trong tổ chức của anh. Hãy xem xét mức độ thay đổi mà tổ chức đã trải qua trong thời gian gần đây. Nếu tổ chức của anh thay đổi lớn, thì mục tiêu và kế hoạch của anh thường không rõ ràng với nhiều người. Sự xuất hiện của anh với tư cách là một cầu nối cho những mục tiêu sẽ có thể giúp anh trở thành một nhà lãnh đạo được coi là bẩm sinh.

27. Sử dụng cách suy nghĩ dựa trên sự kiện

Những nhà lãnh đạo bậc thầy coi thông tin được kiểm chứng như là phương thức cơ bản để thiết lập những mục tiêu có ý nghĩa. Họ biết rằng các mục tiêu vẫn luẩn quẩn đâu đó trong đầu óc mọi người dưới dạng hợp nhất các giả định, suy diễn, giá trị, niềm tin và thông tin dựa trên sự kiện. Đó là những "dữ liệu mềm" thường che lấp các mục tiêu cụ thể. Các nhà lãnh đạo tài năng thường sử

dụng các suy nghĩ dựa trên sự kiện để củng cố và làm rõ những mục tiêu và kế hoạch mình muốn đặt ra.

Hãy tập hợp các sự kiện và hướng dẫn người khác báo cáo cho anh các sự kiện khi anh tổ chức cuộc họp để thiết lập mục tiêu và kế hoạch. Kiểm tra lại những dữ liệu mà mọi người tin là sự thật để xác lập mục tiêu chính xác hơn. Cần hiểu rằng đôi khi, mọi người có thể nói dối bằng các số liệu thống kê. Hãy sử dụng tốt kỹ năng xây dựng quan hệ để cho mọi người biết ý định của anh là trình bày các số liệu công bằng và thành thực. Hãy khuyến khích người khác làm theo sự chính trực đó của anh.

Việc xác định rõ kỳ vọng không nên trở thành một cuộc đua tranh ghi điểm. Tôi cảm thấy thất vọng khi xem buổi phát hình C–Span về một cuộc họp của Hội đồng Bầu cử Liên bang. Đó là chương trình nghị sự liên quan đến việc phân bổ 12,5 triệu đô la cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2000 của đảng Cải cách. Cả hai ứng cử viên John Hagelin và Pat Buchanan đều tìm kiếm nguồn tài trợ sau khi đảng Cải cách đã chia rẽ trong đại hội đảng này tại Long Beach. Hagelin và Buchanan đều quả quyết rằng họ đã có được sự đề cử chính thức của đảng. Sự thất vọng của tôi càng tăng lên trong 40 phút tranh luận giữa các thành viên trong Hội đồng Bầu cử. Ấn tượng của tôi là những người tham dự quan tâm đến việc trình bày những lập luận thông minh hơn là quan tâm đến việc giải quyết vấn đề. Việc chọn ra ứng cử viên của đảng thứ ba đã không được chú ý khi nhiều thành viên trong đảng thao thao bất tuyệt về những vấn đề chẳng liên quan gì.

28. Đặt ra luật chơi

Những nhà lãnh đạo có kỹ năng đều biết rằng trong cuộc chơi vẫn tồn tại những người chơi không đẹp. Một số người chỉ tỏ vẻ đồng ý với những kỳ vọng được sự nhất trí trong toàn tổ chức. Họ nói rằng họ đồng ý với một mục tiêu nào đó, nhưng sau đó lại không làm theo. Một vòng luẩn quẩn phát sinh từ đó. Những mục tiêu mới lại được thiết lập nhưng mục tiêu đó lại bị phớt lờ, và một lần nữa, sự nhất trí chỉ là lời nói cửa miệng. Quá trình cứ thế tiếp tục diễn ra. Vấn đề sẽ trở nên gay gắt hơn khi một số người đã không thành thực với những mục tiêu đề ra. Họ đồng ý với dự định của người khác nhưng ngầm làm ngược lại. Các nhà lãnh đạo không thể ra lệnh và yêu cầu những người khác phải theo đuổi để đạt được mục tiêu. Các nhà lãnh đạo không có thẩm quyền chính thức như một nhà quản lý có để buộc nhân viên dưới quyền phải tuân thủ. Thậm chí ngay cả các nhà quản lý cũng không thể đòi hỏi sự tuân thủ khi họ làm việc với người ngang cấp hoặc người ở bộ

phận khác.

Những nhà lãnh đạo tài ba nhất thường đương đầu với những câu trả lời thiếu thành thực và những hành vi giả tạo bằng cách sử dụng kỹ năng "đặt ra luật chơi". Họ làm sáng tỏ sự thiếu thành thật. Họ đưa sự việc về đúng với bản chất của nó. Chẳng hạn, anh có thể nói: "Trong cuộc họp hôm qua, chúng ta đã đặt ra và thống nhất những mục tiêu của cả hai bên, nhưng anh đã không làm theo điều đó. Lẽ ra anh phải tuân thủ những điều chúng ta đã thống nhất". Chúng ta có thể dùng biện pháp mạnh mẽ hơn như: "Có vẻ như anh chỉ nói mà không làm gì cả", hoặc: "Chúng ta đã nhất trí rằng anh sẽ làm việc A nhưng anh lại quay sang làm việc B. Đây không phải là lần đầu tiên điều đó xảy ra. Anh đã không hoàn toàn làm theo thỏa thuận".

Việc đặt mọi người trước tình huống "mọi luật chơi đều được sáng tỏ" sẽ giúp chúng ta dễ dàng đối phó với sự chống đối lén lút khi họ tìm cách phá vỡ khuôn mẫu này. Người ta có thể chối cãi rằng sự nhất trí của họ không phải là lời nói cửa miệng hoặc sự dối trá, họ có thể đưa ra những lời biện minh hoặc giải thích cho những hành động của mình. Hãy tìm cách bác bỏ những điều đó. Thiết lập mục tiêu cụ thể khác và được các bên chia sẻ. Hãy tuyên bố rằng anh không chấp nhận bất cứ lời biện minh hay giải thích nào cho sự không tuân thủ. Hãy giải thích cho mọi người biết sự thiếu tuân thủ hoặc bất kỳ hành vi tương tự nào khác đều bị coi là không trung thực.

Để "đặt ra luật chơi", chúng ta cần phải dũng cảm. Anh phải sẵn sàng đương đầu với những âm mưu lén lút và anh phải luôn vững vàng. Hãy dựa vào kỹ năng "thành công ngay trong áp lực" (kỹ năng 3, Chương 3) để làm tăng cảm giác cân bằng của anh. Nên biết rằng chiến lược "đặt ra luật chơi" cũng có những hạn chế. Dù anh thành thạo kỹ năng này đến đâu, anh cũng không thể công bằng với tất cả mọi người. Sẽ luôn có một số người phải nhờ đến những cách thức đáng hổ thẹn để đối phó với anh. Một số người khá thành công và không muốn tìm kiếm một giải pháp để cả hai bên đều là người thắng cuộc. Hãy dùng đến kỹ năng "im lặng và lắng nghe" (kỹ năng 1) để nhắc nhở chính mình về kiểu mẫu người lãnh đạo mà anh muốn trở thành.

29. Kiểm soát thông tin không chính thức

Mạng lưới truyền thông không chính thức là cách nhanh chóng và tương đối đáng tin cậy để các nhà lãnh đạo thông báo mục tiêu và kế hoạch của họ trong tổ chức. Hãy xác định những nhân viên chủ

chốt, họ sẽ đóng vai trò là điểm nút trong kênh thông tin này. Đó là các "đơn vị xử lý trung tâm", là nơi những người khác sẽ tìm đến khi cần thông tin. Những người đóng vai trò điểm nút cần phải là những người thích truyền đạt thông tin. Hãy đánh giá mức độ quan hệ của anh với những người này. Họ sẽ tiếp thu những kỳ vọng của anh một cách hiệu quả hơn khi sự hoà hợp trong giao tiếp giữa hai bên ở mức cao. Hãy cho họ biết những mục tiêu và dự định của anh. Sau đó, hãy để cho mạng lưới thông tin không chính thức này tự hoạt động theo cách của mình trong tổ chức.

Hãy kiểm tra độ chính xác của mạng lưới thông tin không chính thức. Đặt mình vào vị trí người nhận được những kỳ vọng do hệ thống thông tin không chính thức này phổ biến. Mỗi khi anh cần nhờ đến cách thức truyền đạt thông tin này, hãy dành thêm một chút thời gian và sử dụng những sự kiện cụ thể hơn.

30. "Nối mạng" những mục tiêu

Ngày nay, nhiều nhà lãnh đạo sử dụng Internet như một công cụ để xác định mục tiêu và kế hoạch. Người ta có thể dùng thư điện tử và các trang web để thiết lập và truyền đạt ý muốn.

Hãy tạo ra một định dạng thư điện tử về mục tiêu và kế hoạch. Tuy nhiên, thư điện tử đang trở thành một con dao hai lưỡi. Sự nhanh chóng và thuận lợi trong việc sử dụng đã khiến cho công cụ này bị lạm dụng. Một số nhà quản lý mà tôi quen biết đã nhận được hàng trăm thư điện tử mỗi ngày. Chúng ta cần tránh không để việc gửi những bức thư điện tử thu thập thông tin về kỳ vọng lại trở thành một vấn đề khó giải quyết khác. Hãy trao đổi với những cộng sự về thời gian và cách thức gửi những thư điện tử thu thập thông tin về kỳ vọng cá nhân, sao cho người nhận thư sẵn lòng đón nhận. Chẳng hạn, chúng ta cần thống nhất một dòng tiêu đề cụ thể để định rõ đó là thư điện tử về mục tiêu và kế hoạch của tổ chức. Hãy quyết định tần suất cho những bức thư điện tử như vậy (hàng ngày, hàng tuần, hai lần mỗi tháng). Hãy đưa những thông điệp dễ hiểu và ngắn gọn qua việc sử dụng những gạch đầu dòng. Hãy xác định xem liệu có nên sử dụng một số phiên bản khác nhau, chẳng hạn một thư điện tử chung chung cho các đại lý toàn cầu và những thư điện tử chi tiết cho một số đối tượng nhất định không.

Nếu có thể, hãy tạo một trang web riêng cho việc thông báo mục tiêu và kế hoạch trong nội bộ nhóm hoặc nội bộ tổ chức. Hãy tạo một trang chứa các hạng mục thông tin để mọi người có thể tìm

kiếm để xác định kỳ vọng. Sử dụng trang web này để báo cáo những quyết định chính được thực hiện trong các cuộc họp, những khó khăn đang phát sinh, hoặc thông tin mới về khách hàng, nhà cung cấp, hoặc thay đổi nhân sự nội bộ. Thiết lập một mục mang tựa đề "Bạn có biết cách giải quyết vấn đề này không?" Đó là nơi mọi người có thể đặt câu hỏi và yêu cầu làm rõ một số mục tiêu cụ thể nào đó. Hãy lôi kéo mọi người vào việc thiết kế trang web để đảm bảo nó đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người trong nhóm hoặc trong tổ chức.

31. Làm rõ những tin đồn

Tin đồn có sức tàn phá ghê gớm đối với tổ chức. Tin đồn là những thông tin mà độ chính xác chưa được khẳng định nhưng đã lan truyền rất nhanh thông qua những "cỗ máy loan tin". Tin đồn thường mang tính chất tiêu cực. Hãy suy nghĩ về điều này. Tin đồn là những thông tin chưa được làm sáng tỏ. Người ta thường tưởng tượng ra những trường hợp tồi tệ nhất căn cứ vào thông tin đó. Họ trở nên lo sợ và lại nghĩ đến những tình huống xấu nhất. Những nhà lãnh đạo có kỹ năng hiểu rằng những thực tế này có thể xảy ra là do những lời đồn đại. Họ làm rõ mục tiêu và kế hoạch bằng cách loại bỏ những tin đồn.

Hãy tổ chức một buổi thảo luận về "cỗ máy nhào nặn" tin đồn. Hãy kết thúc những cuộc họp thường kỳ bằng câu hỏi: "Anh nghe thấy những tin đồn gì trong nội bộ tổ chức?" Hãy đưa vấn đề này trở thành một phần chính thức của mỗi cuộc họp. Câu hỏi này sẽ giúp làm sáng tỏ lời đồn đại.

Xác định rõ sự khác biệt giữa tin đồn và sự thật. Nên nhớ, theo định nghĩa, tin đồn là thông tin chưa được khẳng định về tính xác thực. Tuy nhiên, trên thực tế, một số lời đồn đại lại chính là sự thực. Khi được bọc trong cái vỏ "tin đồn", nó làm người nhận tin phải suy đoán. Sau đó, người ta thường không đưa ra hành động nào bởi vì cuối cùng thì "đó cũng chỉ là tin đồn". Nhiều tin đồn không xác thực. Nhưng nếu các tin đồn này vẫn tồn tại trong bộ máy đưa tin, nó sẽ khiến mọi người lúng túng hoặc lãng phí thời gian. Hãy cho mọi người biết sự thực hoặc sự thiếu chính xác của những lời đồn đại.

Hãy là người tiên phong trong việc làm sáng tỏ lời đồn đại khi anh không chắc chắn về tính chính xác của nó. Hãy tìm mọi cách để có thông tin xác thực. Khi đã nỗ lực hết sức nhưng vẫn không thể làm sáng tỏ các tin đồn, hãy nói rõ điều đó với mọi người. Những câu tuyên bố kiểu như: "Đến nay, đó vẫn chỉ là những lời đồn đại.

Không ai khẳng định sự chính xác của nó cả" sẽ làm mất quyền kiểm soát của cỗ máy đưa tin.

Cần có biện pháp xử lý những người thích phao tin. Đối với một số người, việc đưa chuyện có khi chỉ là sở thích. Hãy trò chuyện với họ về hậu quả có thể xảy ra do sự tung tin của họ. Yêu cầu họ tìm cách hạn chế ảnh hưởng tiêu cực của những lời đồn đại này.

32. Làm rõ mối liên hệ giữa hành động và kết quả

Những nhà lãnh đạo xuất sắc hiểu rằng mục tiêu có thể không được đáp ứng bởi các nhân viên không nhận thức được rõ ràng sự liên hệ giữa hành động của họ và những kết quả do hành động đó tạo ra. Một số người có ý đồ tốt, nhưng họ không đáp ứng được kỳ vọng bởi họ không biết cần có hành động cụ thể nào để hoàn thành nhiệm vụ. Và một số người lại không biết được rằng, hành vi của họ có thể tạo ra những kết quả tiêu cực, bởi vì họ không nhận thức đầy đủ sự liên hệ giữa hành động và kết quả.

Hãy làm sáng tỏ vòng lặp hành động và kết quả. Vẽ sơ đồ kết nối giữa một loạt các hành động cụ thể với kết quả được tạo ra. Mô tả rõ hành động A sẽ dẫn đến kết quả B như thế nào. Hãy yêu cầu những ai chưa hiểu mối liên hệ hành động và kết quả giải thích hành động họ thực hiện. Yêu cầu họ xác định việc họ làm thật chi tiết. Yêu cầu họ mô tả những kết quả đạt được. Xem xét những mô tả của họ về hành động và kết quả để nhấn mạnh mối quan hệ giữa hành động và kết quả do chính họ nhận thức được. Hãy phân tích để làm rõ mối liên hệ mà họ chưa nhìn thấy. Hãy để mọi người biết đánh giá của anh về kết quả và mức độ chính xác của vấn đề này.

Tuy nhiên, không nhất thiết phải làm tất cả những việc này. Sự tồn tại của vòng tròn "hành động – kết quả" là điều hiển nhiên nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. Bên trong nhà lãnh đạo bẩm sinh còn có những khả năng bí ẩn khác. Trên thực tế, có những người thể hiện một số kỹ năng cụ thể (hành động), từ đó dẫn đến việc người khác xem họ là nhà lãnh đạo bẩm sinh (kết quả). Nếu sự liên hệ đó là điều hiển nhiên đối với tất cả mọi người, thì mọi người đều có thể được xem là nhà lãnh đạo bẩm sinh.

33. Biểu lộ niềm lạc quan mạnh mẽ

Những người được xem là nhà lãnh đạo bẩm sinh thường truyền cảm hứng và khích lệ người khác tự nguyện làm theo mình. Sự tự nguyện đó một phần là do những mục tiêu tích cực và cách tiếp

cận kiểu "có thể làm được" của nhà lãnh đạo. Sự lạc quan vững chắc không có nghĩa là các mục tiêu đề ra là thiếu cân nhắc. Những nhà lãnh đạo giỏi xem xét một cách nghiêm túc triển vọng trong mọi vấn đề. Họ cũng biết rằng sự lạc quan mang lại nhiều lợi ích. Trong một bài báo trên tạp chí Tâm lý học ngày nay, tác giả Christopher Peterson và Fiona Lee đưa ra một phân tích về các bài diễn thuyết chính trị.4 Họ nhận thấy tỷ lệ những ứng cử viên lạc quan hơn trúng cử chiếm tới 80%. Kết quả này đúng cả khi tính đến thời điểm khởi đầu trong các cuộc bỏ phiếu chính trị. Những nhà lãnh đạo tài năng có thể không phải lúc nào cũng đến được cái đích xa nhất, nhưng con mắt lạc quan của họ luôn thấy được thắng lợi trong một số chặng của cuộc hành trình.

Sự lạc quan làm tăng cơ hội thành công. Trong những năm đầu của thập kỷ 80, Lee Iacocca, Chủ tịch và Tổng Giám đốc Chrysler đã vực dậy và đưa tập đoàn này trở lại những thành công vang dội. Đúng là ông đã nhận được sự trợ giúp khi khoản cho vay của chính phủ đã giữ cho công ty duy trì hoạt động. Tuy nhiên, Iacocca cũng đã thể hiện sự lạc quan mạnh mẽ khi tin rằng công ty sẽ vượt qua khó khăn. Winston Churchill, trong những ngày đen tối nhất của Chiến tranh thế giới thứ hai, vẫn khẳng định với tất cả mọi người rằng nước Anh sẽ chiến thắng. Trong cuốn sách Leading the Revolution (Dẫn dắt cuộc Cách mạng), Gary Hamel đã vạch ra các quy luật để tái lập một công ty.5 Việc thiết lập các mục tiêu hợp lý giữ vị trí quan trọng nhất trong những điều cần làm. Điều đó cũng có nghĩa là hãy hành động với niềm lạc quan, hãy tin rằng những khát vọng có thể thành hiện thực.

Một cách tiếp cận lạc quan thường bắt đầu từ sự tự nhận thức. Hãy xem xét mức độ ứng dụng các kỹ năng của anh như: thành công ngay trong áp lực (kỹ năng 3), khả năng duy trì sự linh hoạt khi đối mặt với khó khăn (kỹ năng 6) và khả năng sử dụng thất bại như một động lực để trưởng thành (kỹ năng 7). Anh sẽ gặp rất nhiều khó khăn để giữ được sự lạc quan nếu anh không nắm vững những kỹ năng này.

Hãy quyết định tiếp cận mọi hoạt động với tinh thần "sẽ thành công". Hãy cân nhắc những sự lựa chọn khác. Lúc khởi đầu, nếu anh đã có ý nghĩ: "Tôi không thể làm được điều đó" thì anh sẽ chẳng tạo ra được giá trị nào hết.

Hãy đặt mục tiêu rằng sự lạc quan của anh là không thể lay chuyển được. Cách tiếp cận này sẽ có thể được nhiều người khác ủng hộ, đặc biệt khi những thử thách trong việc lãnh đạo ngày càng trở nên gay gắt hơn. Hãy thường xuyên thể hiện cách tiếp

cận "sẽ thành công" đối với mọi người. Đôi khi, mọi người chỉ cần nghe anh nói rằng họ có thể chiến thắng; thì sự khích lệ đó sẽ giúp họ chiến thắng thật sự. Anh luôn có thể khơi dậy sự lạc quan bằng cách nói với họ: "Tôi biết là chúng ta sẽ làm hết sức mình".

Khi gặp thất bại, hãy giải thích rằng điều đó chỉ là trường hợp cá biệt, ngoài mong đợi và không kéo dài. Chẳng hạn, khi mọi người đã nản lòng, anh có thể nói: "Điều này rất hiếm khi xảy ra" chứ đừng nói: "Chúng ta sẽ thường xuyên gặp phải khó khăn này". Hãy coi sự thất bại như một "trường hợp cá biệt" chứ không phải "trường hợp phổ biến". Hãy nói: "Việc đó chỉ ảnh hưởng đến chúng ta trong một phạm vi nhỏ" chứ đừng nói: "Việc đó sẽ làm hỏng mọi việc khác". Giải thích nguyên nhân vấn đề là do ngoại cảnh, dựa trên những nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát chứ đừng nên đổ lỗi cho yếu tố nội tại và thiếu năng lực cá nhân. Hãy nhận xét: "xu hướng thị trường đang thay đổi" thay vì: "Chúng ta đã xử lý rất kém trước tình huống này". Nghiên cứu của Peterson và Lee đã được nhắc đến ở phần trước đưa những biện pháp này như những phương thức chủ yếu để khơi dậy niềm lạc quan.6

Tránh xa những người tiêu cực, hoài nghi, do dự và dễ cáu giận. Đôi lúc, cũng cần phải nỗ lực hết sức để không bị chết chìm. Nếu xung quanh anh toàn những điều tiêu cực thì sẽ chẳng thể giữ được mãi niềm lạc quan. Hãy loại bỏ mọi nguồn tin mang tính tiêu cực. Hãy tránh xa những người thường xuyên kêu ca phàn nàn. Hãy đón nhận những tin tích cực để luôn có suy nghĩ tích cực.

34. Rọi ánh sáng vào "lỗ đen" trong tổ chức

Trong mọi tổ chức, vẫn tồn tại những vấn đề không được đưa ra thảo luận, cũng giống như từng cá nhân đều có những điều bí mật chỉ giữ cho riêng mình. Những vấn đề đó, hoặc những góc khuất đó như những bóng đen đổ xuống hình ảnh của tổ chức và làm vẩn đục sự trong sáng. Những "bóng đen" trong tổ chức xuất hiện dưới hình thức các giả định về chiến lược, chiến thuật, mục tiêu hoặc các hoạt động quản lý khác không được đưa ra tranh luận. Những "lỗ đen" cũng tồn tại dưới dạng các chủ đề không một ai công khai nói tới.

Chẳng hạn, tập đoàn nọ có một nhà quản lý cấp cao, làm việc hiệu quả nhưng lại rất khó hợp tác. Mọi người đều đã từng gặp hoặc chứng kiến lời nói và hành động đầy phẫn nộ của ông. Ông đã tạo không khí không thoải mái và xúc phạm mọi người bằng sự công kích cá nhân. Tuy nhiên, chưa có ai công khai lên tiếng về vấn đề

này. Thậm chí Chủ tịch công ty cũng để mặc mọi chuyện bởi "ông ta có thể mang lại cho công ty những khoản lợi nhuận lớn".

Một ví dụ khác, một cơ quan chính phủ đã nằm trong sự chú ý của Capitol Hill (toà nhà Quốc hội Mỹ). Quốc hội cũng rất thận trọng trước các hành động của cơ quan này. Từ trước đến nay, những ai giành được thành quả quan trọng về mặt chính trị sẽ tiến rất nhanh trong sự nghiệp. Vì thế, người ta tìm kiếm những công việc trong đơn vị này với mục đích rõ ràng là sử dụng chúng như một bệ phóng cho những bước tiến trong sự nghiệp. Nhiều người làm việc bằng những mưu kế quỷ quyệt. Họ làm bất cứ điều gì cần làm để tiến xa, ngay cả khi việc đó làm tổn thương người khác. Họ cũng làm những điều nhằm hạn chế khả năng của người khác và giành lấy thành công cho mình. Mọi người đều ý thức được những hành vi này. Mọi người cũng biết rằng những hành động như vậy chẳng mang lại lợi ích thực sự gì trong việc thực hiện sứ mệnh của tổ chức. Tuy nhiên, vấn đề này lại không được công khai nói tới mà chỉ là chủ đề cho những câu chuyện nhỏ to đằng sau cánh cửa khép kín. Tôi đã được những cố vấn nội bộ của cơ quan đó thông báo rằng không được đề cập đến vấn đề này bởi vì nó sẽ chỉ "tạo ra những rắc rối". Những "lỗ đen" trong tổ chức đã tạo thành một tấm màn che phủ bị những kỳ vọng tiêu cực và luẩn quẩn gây nên. Nhà lãnh đạo giỏi phải chiếu ánh sáng vào những "lỗ đen" này.

Hãy tìm kiếm dấu hiệu của những "lỗ đen" trong tổ chức. Những chủ đề nào không bao giờ được thảo luận công khai? Khi nào mọi người bị ngăn cấm không được đặt ra những câu hỏi? Những thông tin nào được giữ gìn cẩn mật? Khi nào mọi người bị ngăn cấm và ngăn cấm bằng cách nào? Chủ đề nào khi đề cập đến thì bị nhìn nhận một cách khó chịu? Khi nào sự thật bị thay thế bằng sự bác bỏ và bằng cách nào? Ở đâu những giá trị tích cực trở thành một đòn bẩy cho phép một giá trị tiêu cực tồn tại? Khi nào các nhóm thông đồng với nhau để chấp nhận những thủ đoạn tiêu cực?

Hãy chọn một điểm nhỏ để rọi ánh sáng. Việc đối mặt với mục tiêu thiếu rõ ràng do một số "bóng đen" trong tổ chức tạo ra có thể là việc khó khăn và mạo hiểm. Hãy bắt đầu bằng cách giải quyết những việc có thể làm được. Củng cố quan hệ với một số đồng minh chủ chốt, những người cùng chia sẻ quan điểm của anh về tác động xấu của những "bóng đen" trong tổ chức. Cần biết rằng, mặc dù ánh sáng tự nhiên có tốc độ 300.000 km/s, nhưng ánh sáng anh rọi vào "bóng đen" trong tổ chức phải mất thời gian dài mới xua tan được.

Hãy trau dồi kỹ năng tự nhận thức. Hãy tìm cách im lặng và lắng nghe (kỹ năng 1) tiếng nói từ bên trong con người anh để trau dồi những phẩm chất lãnh đạo anh muốn có. Củng cố kỹ năng để đạt được thành công ngay cả khi chịu áp lực (kỹ năng 3), nhằm xử lý những cản trở trong quá trình chiếu ánh sáng. Cần biết rằng người lãnh đạo lớn trong cuộc sống phải nắm được những kỹ năng này. Hãy tưởng tượng chùm ánh sáng lớn được chiếu bởi Branch Rickey, Tổng Giám đốc Brooklyn Dodgers, khi ông hợp nhất đội bóng chày chuyên nghiệp vào năm 1947. Hãy hình dung ánh sáng do Phil Carroll, cựu tổng Giám đốc của Hãng dầu Shell và các thủ lĩnh khác của các công ty khác mang lại từ việc mở ra những khóa đào tạo đa dạng trong công ty vào thập kỷ 90.

35. Sẵn sàng đón nhận những điều bất ngờ

Ngay cả những người chúng ta coi là nhà lãnh đạo bẩm sinh cũng không thể lường trước được mọi khả năng có thể xảy ra, kể cả khi họ nỗ lực hết sức. Các sự kiện không được ai tiên đoán vẫn xảy ra hàng ngày. Đôi khi những điều không lường trước là điều tốt, nhưng cũng có khi đó là điều xấu. Những nhà lãnh đạo tài giỏi nhất luôn sẵn sàng đón nhận những điều chưa chắc chắn, những điều không mong đợi và những điều không dự đoán được.

Hãy tạo lập một hệ thống nhắc nhở nội bộ rằng những điều bất ngờ có thể xảy ra. Hãy giả định anh đã làm hết sức mình, sử dụng tất cả những kỹ năng để vạch rõ các mục tiêu. Bây giờ, hãy đi bước tiếp theo: Hãy nhớ rằng "có thể sẽ nảy sinh một số vấn đề mới". Nhưng chỉ cần có suy nghĩ đơn giản đó trong ý thức cũng đủ để anh chuẩn bị cho những tình huống bất ngờ.

Trau dồi "khả năng quan sát" môi trường bên ngoài. Tập trung các giác quan để nắm bắt kịp thời những điều bất ngờ. Trước đây, anh đã từng làm điều này trong một số tình huống cụ thể, như hãy nhớ lại lần anh lái xe trong sương mù dày đặc hoặc trong đêm tối trên một con đường lạ. Anh phải tận dụng hết các giác quan trong tình huống này. Tất cả những hình ảnh qua kính chắn gió của xe hơi đều được chú ý kỹ hơn. Tất cả các tiếng động phát ra từ chiếc xe hoặc từ xung quanh đều được đôi tai lắng nghe. Mọi hiện tượng trên đường đều được cảm nhận ở mức độ sâu hơn. Hãy sử dụng khả năng chú ý đó để dự đoán những điều bất ngờ, đảm bảo an toàn cho mình và tiếp tục cuộc hành trình trên con đường tới. Tăng cường khả năng nhận thức và khả năng cảm nhận sẽ giúp chúng ta có được những lựa chọn tốt hơn.

Chú thích:

1. Marcus Buckingham và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently (New York: Simon and Schuster, 1999)

2. R. Charon và G. Colvin, "Why CEOs fail", tạp chí Fortune (21/6/1999), trang 68–71

3. "Fast Pack 2000", Fast Company (tháng 3 năm 2000), trang 247

4. Christopher Peterson và Fiona Lee, bài báo "Reading between the lines". tạp chí Tâm lý học ngày nay (tháng 9–10 năm 2000), trang 50.

5. Gary Hamel, Leading the Revolution (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)

6. Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn.

# Phần II
# Kỹ năng định hướng

# 6.

# Lập sơ đồ phạm vi hoạt động và xác định sự cần thiết của định hướng lãnh đạo

Sự bất ổn vẫn len lỏi vào hoạt động thường ngày của tổ chức theo những cách khác nhau. Nhà lãnh đạo kiệt xuất nhận ra những bất ổn đó thông qua kỹ năng "lập sơ đồ phạm vi hoạt động". Việc lập sơ đồ sẽ giúp nhà lãnh đạo xác định họ đang ở đâu và cần đi đến đâu. Nhà lãnh đạo xác định sự cần thiết của những định hướng lãnh đạo bằng cách liên tục thu thập thông tin. Họ thường xuyên đặt ra câu hỏi về những ý tưởng, suy nghĩ và các giả định mà người khác đã xem như một thực tế không thể phủ nhận.

Kỹ năng lập sơ đồ cũng giống như việc người trinh sát vẽ bản đồ để xác định nơi cần đến. Người lãnh đạo giỏi cần xem xét kỹ lưỡng môi trường kinh doanh để có cái nhìn ban đầu về những trở ngại tiềm ẩn và những cơ hội chưa ai nhận ra. Hãy thử nhớ lại lúc anh đi thăm những khu vực khác nhau trong văn phòng công ty hoặc các địa điểm bên ngoài. Có thể ngay lập tức, anh nhận ra một vấn đề hay một điều trăn trở mà người khác không biết đến. Đó là lúc anh thấy được tầm quan trọng của kỹ năng lập sơ đồ.

Có thể hình dung việc lập sơ đồ giống như việc nhà lãnh đạo thăm dò để biết được điều gì đang xảy ra và tìm cách làm cho mọi chuyện trở nên tốt hơn. Hãy xem xét trường hợp của Barbara Ward, người viết sách và các bài báo về nghèo đói trên toàn cầu. Từ "bản đồ" của mình, Ward thấy rằng nghèo đói ở Thế giới thứ ba đã và đang có dấu hiệu đe dọa đến toàn thế giới. Ward đã góp phần tổ chức hội nghị về môi trường của Liên Hợp Quốc năm 1972 ở Stockholm.1 Tổng thống Mỹ Lyndon Johnson cho biết ông sử dụng bản nghiên cứu The Rich Nations and the Poor Nations

(Quốc gia giàu và quốc gia nghèo) do Ward thực hiện năm 1962 như một quyển Kinh Thánh về chủ đề này.2

Kỹ năng lập sơ đồ trái ngược với cách tiếp cận theo kiểu tự thỏa mãn với những gì mình có, với lối nói: "Tôi biết điều gì đang xảy ra. Vì thế, tại sao tôi lại phải bận tâm đến việc chú ý hoặc lắng nghe người khác?" Đằng sau những sự kiện gây chấn động trong kinh doanh thường là những thất bại trong việc hoạch định chiến lược. Năm 1976, Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Digital Equipment là Ken Olsen đã nghĩ rằng không ai muốn có một chiếc máy tính trong nhà. Olsen đã không thấy được cuộc cách mạng trong ngành máy tính và cuối cùng đã bị sa thải vì việc đó. Những nhà sản xuất ô tô ở Mỹ đã không tin rằng những chiếc xe tiêu thụ xăng của họ có thể bị thay thế bởi những loại xe tốc độ nhanh và tiêu tốn ít nhiên liệu hơn của Nhật. Cho đến khi xảy ra cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1970 thì họ mới thức tỉnh.

Việc lập sơ đồ có thể áp dụng cho các nhà lãnh đạo trong mọi tình huống. Hãy xem cách một vị tướng trong quân đội leo lên đỉnh núi để xác định cách tấn công tốt nhất. Hay một nhà quản lý đi khắp nhà máy để xem xét mọi việc diễn ra như thế nào. Hãy tìm hiểu xem cách những nhà chính trị đi tới các thành phố và nói chuyện với cử tri để biết được những trở ngại và mối quan tâm của họ. Thực tế cạnh tranh trong thời đại ngày nay (còn gọi là thời đại của sự bất ổn) khiến cho việc lập sơ đồ càng trở nên cần thiết. Việc lập sơ đồ giúp các nhà lãnh đạo nhận ra các xu hướng và hiểu được sức mạnh của sự thay đổi. James P. Kelly, Tổng Giám đốc Tập đoàn United Parcel Service (UPS) là tấm gương điển hình cho việc lập sơ đồ này. Trong những năm giữa thập kỷ 90, ông đã nhận ra khả năng sử dụng Internet như một kênh bán hàng. Ông đã cải tổ mạng lưới phân phối của UPS để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của những khách hàng trên mạng. Cho đến tháng một năm 2000, UPS đã thực hiện 55% tổng số các giao dịch mua hàng qua mạng so với 32% của U.S. Postal Service và 10% của FedEx.

Việc lập sơ đồ phạm vi hoạt động giúp nhà lãnh đạo tìm được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và xác định khả năng tiềm ẩn bên trong các tình huống. Chúng ta tặng danh hiệu nhà lãnh đạo bẩm sinh cho những người thực hiện kỹ năng lập sơ đồ một cách tự nhiên và tự phát.

Thành thạo những kỹ năng trong phần này sẽ cho phép chúng ta:

- Phát hiện những khó khăn và cơ hội để đưa ra định hướng lãnh đạo.

- Mở rộng kiến thức để đảm bảo hiểu rõ những mối lo ngại và khó khăn.

- Nhận thức được xu hướng và những thay đổi trong dài hạn cũng như ngắn hạn, trên phạm vi hẹp và cả bức tranh tổng thể.

- Tìm hiểu tận gốc những vấn đề cốt lõi và xác định các khả năng xử lý.

- Tăng cường sự nhạy bén trong kinh doanh và hiểu các tình huống nhanh hơn.

36. Tìm kiếm một triển vọng khác

Công việc định hướng của người lãnh đạo không bắt đầu từ việc biết phải làm gì mà bắt đầu từ việc biết những gì đang xảy ra. Khả năng hiểu thấu đáo một tình huống là điều kiện tiên quyết để nhận thức được quy trình hành động hợp lý nhất. Những nhà lãnh đạo tài ba đi sâu vào kỹ năng "tìm một triển vọng khác" – tức là hình dung những điều đang xảy ra. Thông qua việc "tìm một triển vọng khác", họ nhận ra được những gợi ý và mô hình để chớp lấy các dấu hiệu giúp họ có thể tuyên bố "đây là con đường chúng ta sẽ đi".

Jenny J. Ming, Chủ tịch hãng Old Navy đã biến kỹ năng tìm một triển vọng khác thành một thói quen thường ngày. Bà thường tới các thành phố của mốt để xem xu hướng thời trang nào đang thu hút giới trẻ. Trong một chuyến đi tới London, bà thấy các thanh thiếu niên mặc đồ jean màu xanh đậm hơn. Bà quyết định chuyển các đường mài trên quần jeans của Old Navy sang màu sẫm hơn. Hiện nay, Old Navy đang giới thiệu trên thị trường bộ sưu tập hoàn chỉnh về đồ jean sẫm màu. Và kể từ tháng một năm 2000, Old Navy là công ty có đóng góp nhiều nhất cho sự tăng trưởng của công ty mẹ – Tập đoàn The Gap.

Nhà lãnh đạo giỏi biết rằng mọi người đều có một bức tranh tổng thể hoặc một "bản đồ" về những vấn đề và những quan ngại. Ngay cả những người mới làm việc trong tổ chức cũng có thể có một vài ý tưởng nào đó. Họ có một số thông tin và họ tin rằng những thông tin đó mô tả chính xác phạm vi hoạt động. Người ta dựa vào những triển vọng đang có để định hướng cho hành động. Tuy nhiên, nếu viễn cảnh họ đưa ra không bao gồm một sơ đồ hoàn chỉnh và cập nhật thì sẽ vẫn tồn tại khó khăn và khả năng mang lại cho tổ chức những điều bất ngờ khó chịu.

Hãy cùng xem xét trường hợp của Meg Whitman, nhà điều hành

của eBay. Năm 1999, ngay sau khi cô bắt đầu nhận việc, hệ thống máy tính của công ty đã gặp trục trặc. Sự hỏng hóc này khiến công ty nhận được hàng loạt phàn nàn từ khách hàng. Sự sống còn của công ty phụ thuộc vào khả năng ứng phó đối với những vấn đề này nhanh chóng và hiệu quả. Lý do hệ thống gặp trục trặc vẫn chưa rõ ràng. Không ai nghĩ rằng sự cố này sẽ xảy ra. Chắc chắn họ đã có thể giải quyết được vấn đề này nếu nó là một phần trong sơ đồ hoạt động đã được định trước. Whitman đã làm việc 100 giờ mỗi tuần trong suốt một tháng để tìm kiếm những cách giải quyết khác. Cô đã nắm được mọi thông tin về những trục trặc xảy ra và cách khắc phục chúng.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc sử dụng kỹ năng tìm một triển vọng khác để phát hiện những chi tiết chưa được phát hiện, để nhận ra những điều chưa được nhận ra và làm sáng tỏ các giải pháp còn đang bị che khuất hoặc phần chưa được sáng tỏ. Nhà lãnh đạo nhờ đến kỹ năng tìm một triển vọng khác để nhận thức được một thế giới khác với thế giới mà những người không lãnh đạo hoặc người mới vào nghề nhìn nhận. Họ có khả năng không thể lý giải được trong việc nhận ra thời điểm và cách thức đưa ra định hướng lãnh đạo bởi vì kỹ năng tìm một triển vọng khác thực sự giúp họ hiểu tình huống một cách hiệu quả hơn.

Nhà lãnh đạo giỏi luôn trau dồi kỹ năng tìm triển vọng khác để liên tục cập nhật sơ đồ của họ và có được sự hiểu biết tốt hơn về tình huống. Việc nắm được kỹ năng tìm triển vọng khác cũng giống với việc làm ra một đĩa vệ tinh để thu tín hiệu. Nhà lãnh đạo bậc thầy điều chỉnh chiếc đĩa vệ tinh sao cho nó dò tìm được những suy nghĩ nhằm xác định đường lối lãnh đạo.

Để trau dồi kỹ năng tìm một triển vọng khác, hãy thay đổi thói quen của anh. Hãy đi vào toà nhà qua những cánh cửa khác nhau. Hãy quan sát luồng công việc vào những thời điểm khác nhau trong ngày. Hãy xem xét những vị trí quan trọng nhất hoạt động như thế nào. Hãy nhìn cách mọi người tiếp xúc với khách hàng và làm việc với nhau. Hãy dành một tiếng đồng hồ tại toa chất hàng để tìm hiểu hoạt động ở đó. Hãy đứng ở tiền sảnh hoặc một cửa ra vào của công ty để quan sát khách hàng lúc đến và lúc ra về. Hãy ăn trưa vào những giờ khác nhau. Hãy đi bộ ngoài hành lang để nhìn xung quanh. Hãy tham dự những cuộc họp trước đây anh thường không tham gia. Hãy phân tích những tài liệu trước đây anh ít khi để mắt tới. Hãy chú ý tới những điểm nhạy cảm cần đến định hướng lãnh đạo.

Hãy có mặt sớm để xem xét mọi việc diễn biến như thế nào trước

khi công việc bắt đầu. Thỉnh thoảng, hãy ở lại muộn hơn một chút để tìm xem điều gì xảy ra trong khoảng một nửa tiếng đồng hồ sau giờ làm việc. Một sự thay đổi đơn giản trong thói quen thường ngày cho phép anh quan sát tình huống và tìm kiếm thông tin mà theo quy trình làm việc thông thường anh có thể bỏ lỡ. Nếu anh quan sát cùng một địa hình theo cùng một cách thức, hiếm khi anh có được sự hiểu biết thấu đáo hoặc những phát hiện khác.

Hãy dùng mắt để có được những đánh giá ban đầu. Quá trình này mô tả hành vi tự nhiên và tự phát của y tá đặc biệt chuyên chăm sóc những người bệnh nặng. Beth Crandall ở Klein Associates, một công ty chuyên tư vấn tổ chức đã tiến hành nghiên cứu về cách chăm sóc trẻ sơ sinh gặp cảnh hiểm nghèo của các y tá. Kết quả nghiên cứu của Crandall, được mô tả trong cuốn Nguồn gốc của quyền lực: Ra quyết định như thế nào (Source of Power: How People Make Decision) do Gary Klein viết, đã hé mở nhiều câu chuyện. Những câu chuyện đó đã gợi ra rằng người y tá cần phát hiện ra vấn đề ngay từ giai đoạn đầu, chẳng hạn như một đứa trẻ với triệu chứng về hô hấp khó phát hiện hoặc một sự thay đổi về màu da.3 Crandall đã tìm ra cách xác định vấn đề của các y tá và sự lý giải của họ rất tiêu biểu: “Những dấu hiệu cần biết”. Crandall tìm hiểu sâu hơn để biết điều gì tạo nên khả năng này của các y tá và soạn ra một danh sách 19 dấu hiệu quan sát được, những dấu hiệu các y tá quan sát đầu tiên bằng mắt của họ, những dấu hiệu cảnh báo sớm như sự thay đổi về màu da. Một nửa trong số những dấu hiệu này không được đề cập đến trong các cuốn sách y học.

Hãy phát triển kỹ năng trong lĩnh vực này bằng cách rèn luyện một cách có ý thức khả năng nhận biết các dấu hiệu trong những giai đoạn nhất định, chẳng hạn 10 – 20 phút, theo định kỳ. Hãy luyện tập việc tìm kiếm những dấu hiệu anh chưa hiểu một cách đầy đủ, sau đó xác định xem chúng nói lên điều gì. Ghi lại những thời điểm mọi việc “có vẻ như không đi đúng hướng” và "không đúng hướng" như thế nào. Sau đó, tìm hiểu thêm để xác định điều không ổn nằm ở đâu và làm thế nào để mọi việc trở nên ổn thỏa. Đừng đánh đồng quá trình này với việc theo dõi, rình rập mà đơn giản chỉ là anh cần tìm hiểu kỹ càng tình hình để biết được điều gì đang xảy ra.

Để nắm bắt kỹ năng tìm một triển vọng khác một cách hiệu quả, anh phải thực hiện các cuộc viếng thăm tới các bộ phận khác nhau của tổ chức. Mọi người phải cảm thấy thoải mái khi có sự hiện diện của anh. Việc xây dựng mối quan hệ và xác định kỳ vọng của người khác trước khi anh tiến hành chuyến đi “tìm một triển vọng khác” là điều cần thiết. Trước khi bắt đầu chuyến đi,

hãy để mọi người biết anh sẽ đi theo hướng nào. Hãy củng cố quan hệ trước khi bắt đầu; điều này có thể giúp ngăn ngừa những lo lắng không cần thiết ở người khác.

Kỹ năng sử dụng máy tính và tìm kiếm thông tin trên mạng cũng là một cách để tìm triển vọng khác. Hãy học cách truy cập các ngân hàng dữ liệu. Hãy sắp xếp thời gian để tìm kiếm và thu thập những thông tin quan trọng. Hãy dùng từ khóa để tìm kiếm thông tin liên quan đến sản phẩm và dịch vụ anh cung cấp.

Việc đi sâu vào kỹ năng tìm một triển vọng khác sẽ đánh thức khả năng quan sát và phân tích bởi vì càng ngày, anh càng trở nên quen thuộc với những tình huống khác nhau, từ đó anh sẽ biết được nơi nào cần đến sự dẫn dắt của anh. Anh cũng có thể lập sơ đồ phạm vi hoạt động và xác định nhu cầu lãnh đạo bằng cách lôi kéo người khác cùng tham gia vào quá trình này.

37. Làm như Walton: trò chuyện với tất cả mọi người

Sam Walton, nhà sáng lập Wal Mart, công ty bán lẻ số một thế giới, đã liên tục đi khắp đất nước để thăm các cửa hàng. Mục đích của ông là thu thập thông tin từ tất cả các nguồn khác nhau. Walton nói chuyện với người quản lý cửa hàng, nhân viên thu ngân, nhân viên kho và cả khách hàng. Ông hỏi về những điều họ quan tâm, lo ngại, những khó khăn mà họ cảm thấy sẽ ảnh hưởng đến thành công của cửa hàng và sự hài lòng của khách hàng. Tương tự như vậy, nhà lãnh đạo xuất sắc cần biết xác định nhu cầu về định hướng lãnh đạo bằng cách trò chuyện với mọi người. Họ vạch ra đường lối phù hợp nhất trong khả năng của mình, thông qua việc sử dụng nguồn thông tin từ mọi người.

Trước hết, hãy nâng cao kỹ năng "làm việc như Walton" bằng cách phân tích nhóm người anh đang cùng trò chuyện. Có thể anh đã tham gia những cuộc họp định kỳ hoặc những buổi thảo luận không chính thức về các vấn đề cần quan tâm. Hãy nghĩ đến người mà anh xem là nguồn thông tin quan trọng và cả những người anh thường ít để ý tới. Hãy làm như Walton bằng cách quan tâm đến cả những người trước đây anh bỏ qua. Ghi sẵn trên lịch thời gian anh hỏi ý kiến mọi người về những vấn đề và những quan ngại của họ trong công việc. Sam Walton đã lên lịch thăm ba cửa hàng mỗi ngày.

Hãy đặt câu hỏi nhiều lần để có đủ thông tin nhằm xác định rõ anh cần phải làm gì. Thông thường, khi người ta tập trung vào việc tìm cách vượt qua trở ngại, họ có đến tám câu trả cho mỗi câu

hỏi được đặt ra. Câu trả lời không mang lại thông tin cho anh, mà chính là những câu hỏi. Hãy chấp nhận thực tế là để có thể lãnh đạo, anh không nhất thiết phải biết tất cả, người ta sẽ cho anh biết anh cần phải nắm được những gì.

Vera Katz là Thị trưởng thành phố Portland, bang Oregon từ năm 1993. Để thu thập thông tin, Katz cho gửi phiếu điều tra tới 10.000 công dân trong thành phố. Bà yêu cầu họ nhận xét về lực lượng cảnh sát, về dịch vụ cung cấp nước, về dịch vụ môi trường, vận tải công cộng và các cơ quan khác trong thành phố. Cuộc điều tra này cũng nhằm đánh giá tinh thần của những cử tri ủng hộ Katz. Bà Katz cũng muốn biết người dân có cảm thấy an toàn khi đi bộ vào ban đêm tại nơi họ cư ngụ, trong công viên và ở các khu vực đông dân hay không. Cuộc điều tra cũng nhằm tìm hiểu ý kiến của người dân xem đường phố có sạch không và việc hạn chế tốc độ trong thành phố có thỏa đáng không. Trong cuộc thăm dò ý kiến này, bà Katz cũng yêu cầu người dân đánh giá về chất lượng các công viên và dịch vụ giải trí cũng như chất lượng cuộc sống ở Portland. Kết quả được so sánh với 6 thành phố khác. Đối với những nội dung được xếp hạng thấp, người ta sẽ tìm hiểu cụ thể những gì các thành phố kia làm được mà Portland thì không. Kết quả được gửi bằng đường bưu điện đến từng người dân và thị trưởng Katz đã xuất hiện trên truyền hình khoảng một tiếng đồng hồ để tóm lược các điểm cơ bản.

Cách làm của bà Katz giúp chúng ta thấy được tầm quan trọng của việc tìm kiếm thông tin từ người khác và qua đó xác định được cần đưa ra quyết định lãnh đạo gì. Hãy khám phá suy nghĩ của những người xung quanh anh. Sam Walton không gặp khó khăn gì khi hỏi ý kiến mọi người. Ông cho biết 99% ý tưởng của ông nảy sinh ra trong quá trình trò chuyện với những người thu ngân, nhân viên kho và khách hàng của mình. Hãy sử dụng mọi nguồn thông tin như một màn hình rađa để xác định ở đâu và khi nào cần đến sự lãnh đạo của anh. Tìm hiểu xem hiện tại mọi người thấy cần phải chú ý đến vấn đề gì. Hãy hỏi những vấn đề được mọi người trên phố dự đoán. Hãy tạo ra những cuộc tranh luận tự do nhằm tìm hiểu suy nghĩ của mọi người.

Hãy lắng nghe những người thuộc các nhóm tuổi khác nhau. Hãy tìm hiểu từ những người thân cận nhất với khách hàng, nhà cung cấp và cả với những nhân viên chủ chốt của anh. Hãy trò chuyện với những nhân viên mới làm việc tại công ty. Họ có thể đưa ra những ý tưởng mới mẻ nhất bởi vì họ ít bị đồng hoá bởi lề lối làm việc của tổ chức. Nhiều khi nhân viên mới phải làm việc cách xa trụ sở chính, xa nhà quản lý cấp cao và phòng họp của ban Giám

đốc công ty. Điều đó khiến họ trở thành nguồn thông tin lý tưởng về tình hình nội bộ công ty qua con mắt "người bên ngoài". Hãy nhớ rằng chỉ có "hạt giống mới" mới giúp chúng ta thu hoạch được "vụ mùa mới". Chỉ những nguồn thông tin mới mới có thể cung cấp cho anh những thông tin mới.

Cần xây dựng mối quan hệ và xác định rõ kỳ vọng để hai bên cảm thấy thoải mái khi trao đổi. Người ta sẽ cởi mở hơn khi anh có kỹ năng giao tiếp tốt và đưa ra kỳ vọng rõ ràng.

38. Sử dụng nhận thức "hai tròng"

Những nhà lãnh đạo tài ba sử dụng cách tiếp cận "hai tròng" để lập sơ đồ phạm vi hoạt động. Họ xác định sự cần thiết phải lãnh đạo với một nhận thức về hiện tại cũng như tương lai. Con mắt họ nhìn được cả bức tranh tổng thể lẫn những chi tiết nhỏ. Họ cảm nhận được những gì đang xảy ra, về cả con người và sự việc, về cả hệ thống tổng thể lẫn hệ thống nhánh.

Hãy xem xét nhận thức kiểu "hai tròng" được thể hiện trong giai đoạn đầu của cuộc sát nhập hai tập đoàn truyền thông lớn AOL–Time Warner. Tạp chí Time đã đăng bài về việc Phó Chủ tịch America Online (AOL) là Ken Novack và Phó Giám đốc điều hành Miles Gilburne gặp gỡ Richard Bressler, Cựu Giám đốc tài chính của Time Warner.4 Họ đề cập đến khả năng kết hợp hai tập đoàn lớn này bằng cách đưa ra những khía cạnh thực chất của vấn đề. Họ vạch ra tầm nhìn của công ty hợp nhất này và nêu tên những nhân vật chủ chốt sẽ nắm giữ các vai trò quan trọng. Họ sử dụng lăng kính "hai tròng" để nhìn lại trụ sở chính của AOL, nơi các nhà điều hành nhận định như "nơi mà những nhà khảo cổ nghiên cứu những dấu hiệu thô sơ nhất trong buổi đầu nền văn minh nhân loại".

Hãy nhìn về phía trước. Hãy dự đoán những sự việc có thể xảy ra trong một năm, năm năm hoặc thậm chí mười năm nữa trên con đường anh đi. Những hành động như vậy tất nhiên cần đến sự phỏng đoán. Hãy tự cho mình cơ hội sử dụng một vài suy nghĩ mang tính giả định đó ít nhất là một đôi lần.

Hãy phát triển việc sử dụng nhận thức "hai tròng" bằng cách thay đổi tròng kính, thông qua việc đặt những câu hỏi như:

- Vấn đề này sẽ diễn ra như thế nào trong ba tuần tới, trong ba tháng tới, trong ba năm tới?

- Vấn đề này sẽ diễn ra như thế nào trên thị trường toàn cầu và ở

thị trường trong nước?

- Những yếu tố hiện tại nào sẽ ngày càng xấu đi mà chúng ta phải giải quyết ngay?

- Những mối lo ngại nào hiện tại sẽ tự kết thúc mà chúng ta không cần phải hành động ngay?

- Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng những thứ đang có để nâng cao khả năng cạnh tranh trong tương lai?

Tập trung vào viễn cảnh và cả cận cảnh trên con đường để tránh những sai lầm hay mắc phải. Hãy xem xét điều mà một nhà điều hành cấp cao của Time Warner hiện đang nghĩ tới, liên quan một quyết định ông thực hiện vào năm 1990. Năm đó, một nhà quản lý của Time Warner đang nắm một vị trí trong ban lãnh đạo của AOL đã tiếp cận nhà điều hành cao cấp của Time Warner. Nhà quản lý này cho biết AOL là một công ty nhỏ nhưng đầy triển vọng. AOL đang rất cần 5 triệu đô la tiền mặt. Nhà quản lý này đề xuất rằng Time Warner có thể mua lại 11% AOL với khoản tiền đó. Nhà điều hành cao cấp đó đã gạt bỏ ý tưởng này. Ông lập luận rằng sử dụng Internet cho truyền thông cũng có nghĩa là những gì Time Warner đã làm trong 70 năm qua sẽ bị ném qua cửa sổ. Nhưng khoản đầu tư 5 triệu đô la năm 1990 có giá trị tương đương 15,6 tỷ đô la năm 2000.5 Quyết định đó đã cho thấy sự nhận thức chưa đầy đủ về định hướng của công ty mình.

Cần tránh sa lầy vào việc để tâm đến những điều vụn vặt mà quên đi bức tranh tổng thể. Hãy thử xem trường hợp của Roger Stempel, người đã phải rút khỏi vị trí Tổng Giám đốc General Motors. Là một kỹ sư có tài, Stempel tập trung nhiều vào những vấn đề kỹ thuật chi tiết, mà không chú ý đến việc nhìn nhận các vấn đề lớn thuộc phạm vi công ty. Chúng ta cũng thường thất bại khi chỉ tập trung sự chú ý vào một bộ phận của doanh nghiệp. Hãy thử suy nghĩ về lời bình luận này của một nhà quản lý cửa hàng tạp phẩm: “Chỉ khi nào máy đếm tiền hoạt động, tôi mới tin rằng cửa hàng của mình phục vụ tốt”. Một năm sau đó, nhà quản lý này bị sa thải. Ông đã không hiểu rằng, ngoài việc theo dõi tiền mặt thu về còn phải quan sát những nhân tố khác ảnh hưởng tới sự trung thành của khách hàng.

Hãy đọc những bài báo từ các tạp chí về kinh doanh như Fortune, Forbes, Fast Company hoặc Business Week để thực hành việc sử dụng nhận thức “hai tròng”. Các nhà báo viết cho những tạp chí này thường đưa ra nhiều quan điểm đa dạng về hiện tại – tương

lai, địa phương – toàn cầu. Những bài viết đó sẽ nhắc nhở anh và giúp anh có thêm nỗ lực trong việc sử dụng cách tiếp cận "hai tròng".

39. Nhận biết xu hướng

Nhà lãnh đạo bậc thầy cần nhận thấy rằng rắc rối sẽ nảy sinh khi họ không lường trước được những điều sẽ xảy ra. Họ hiểu rằng xu hướng chung có sức mạnh lớn lao và ảnh hưởng đáng kể. Ngược lại, sự quan tâm nhất thời thường đến và đi rất nhanh. Những nhà lãnh đạo tài ba nhận ra xu hướng để tìm ra những nơi cần sự dẫn dắt của họ.

Hãy xem xét sự thay đổi trong xu hướng tuyển dụng nhân sự. Theo tạp chí The Motivational Manager6, trong năm 2000, khoảng 33% lao động ở Mỹ, tức là 34 triệu người, là lao động thời vụ. Nhóm này bao gồm công nhân thời vụ, người làm việc bán thời gian, chuyên viên tư vấn, người làm nghề tự do và người tự kinh doanh nhỏ. Cũng theo nguồn này, năm 2000 có 10 triệu người Mỹ sẽ khởi sự doanh nghiệp của riêng họ.

Nhà lãnh đạo tài giỏi chú ý đến những nhu cầu cơ bản được thể hiện trong xã hội và tạo ra một sức mạnh có thể ảnh hưởng đến việc kinh doanh của họ. Họ nhận biết được những dấu hiệu, và những sự việc được hình thành từ các dấu hiệu đó. Họ tổng hợp thông tin thành những mô hình có ý nghĩa để nhận ra xu hướng cần được chú ý.

Nhận biết xu hướng là một dạng của kỹ năng lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi thấy được bức tranh chính xác nhất về phương hướng và luồng chảy của sự việc. Họ xác định sự cần thiết phải có định hướng lãnh đạo với nhận thức và độ chính xác ngày càng tăng. Họ không thể lúc nào cũng biết mọi thứ. Sự nhận thức về xu hướng tạo cho nhà lãnh đạo hiểu rõ hơn về môi trường xung quanh, mối quan tâm của mọi người và những nhân tố mang tính hệ thống. Điều đó cho phép họ sắp xếp lại mớ thông tin lộn xộn thành một xâu chuỗi mạch lạc hơn.

Hãy thu thập thông tin mới từ những nguồn khác nhau. Mỗi ngày, hãy dành ra một khoảng thời gian cụ thể (chẳng hạn 30 phút) để xem xét những ấn phẩm trong ngành, đọc lướt qua các báo hoặc tìm thông tin trên mạng. Hãy luôn xác định một mục đích rõ ràng để trả lời cho câu hỏi: "Thông tin này tác động thế nào đến xu hướng đang được hình thành?" Hãy đọc những mục dành riêng cho việc dự báo xu hướng trong Tạp chí Phố Wall, chẳng hạn như

mục Tin tức tham khảo và Xu hướng trong kinh doanh và tài chính.

Những cây viết nổi tiếng như John Naisbitt (Megatrends và Megatrends 2000) và Faith Popcorn (Clicking và The Popcorn Report) đã thu bộn tiền từ việc nắm bắt các xu hướng. Hãy đăng ký bản tin trong ngành kinh doanh của anh. Những bản tin này thường đưa ra những thông tin hoặc gợi ý những mô hình minh họa xu hướng trong từng lĩnh vực cụ thể. Bản tin TechLearn Trends của Elliott Masie đã theo dõi sự tiến triển của việc học trên mạng, một xu hướng quan trọng đang nổi lên, đối với những người quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực. Hãy tham dự một cuộc hội thảo, lắng nghe những đoạn băng của các nhà tư vấn, lãnh đạo doanh nghiệp và tham gia các cuộc họp tại địa phương hay trên phạm vi quốc gia về những vấn đề trong ngành của anh để có được hiểu biết thấu đáo về các xu hướng.

40. Theo dõi áp lực thay đổi

Sự thay đổi phá vỡ thông lệ và tạo những cơ hội không lường trước. Thay đổi, cũng như những con sóng ở biển, có thể là một sức mạnh khủng khiếp hoặc chỉ là một gợn sóng lăn tăn. Sự thay đổi đòi hỏi nhu cầu lãnh đạo. Vì thế, nhà lãnh đạo giỏi là người nhận thức được hai áp lực chính của sự thay đổi:

- Thay đổi theo yêu cầu

- Thay đổi do mong muốn

Thay đổi theo yêu cầu hoặc do đòi hỏi thường xuất hiện như một sức ép từ bên ngoài. Một quy định mới của chính phủ hoặc một sự đe dọa từ đối thủ cạnh tranh đòi hỏi những người muốn lãnh đạo một tổ chức phải lưu tâm. Một chính sách mới về tổ chức, một thủ tục mới hoặc một mệnh lệnh từ quản lý cấp cao đòi hỏi những người muốn lãnh đạo nhóm hoặc đơn vị phải tìm cách đáp ứng. Tôi thường nhận ra yêu cầu thay đổi khi tôi gặp những nhà điều hành cao cấp. Họ nói với vẻ mặt âu lo về việc công ty đã nâng cao định mức doanh số hoặc quy định mức giảm chi phí chặt chẽ hơn. Thay đổi theo yêu cầu thường tạo ra sự vất vả và gây nhiều khó khăn, bởi sự thay đổi buộc chúng ta phải đáp ứng. Nghĩa là chúng ta cần phải có những hành động để ứng phó với những thay đổi này.

Sự thay đổi do mong muốn hoặc do hứng thú đến từ bên trong. Một nhà điều hành cao cấp đang cảm thấy mệt mỏi với những

thay đổi do tác động từ bên ngoài lại hứng khởi nói về thay đổi quy trình sản xuất do anh ta nghĩ ra. Họ có thể say sưa giải thích những thay đổi họ muốn thực hiện trên trang web hoặc một dịch vụ khách hàng mới. Thay đổi do mong muốn thường tiếp thêm sức mạnh bởi nó bắt nguồn từ động cơ cá nhân trong việc theo đuổi một định hướng nhất định.

Nhà lãnh đạo nhận ra hai sức ép thay đổi căn bản này giống như một người lướt ván theo dõi những con sóng để bắt được con sóng tốt và nhận ra những đợt sóng nguy hiểm. Họ theo dõi dòng chảy và thủy triều lên xuống để không bỏ lỡ những con sóng lớn và ngăn ngừa nguy cơ bị nhấn chìm.

Nhà lãnh đạo tài giỏi luôn hiểu rằng thay đổi là tất yếu. Họ chấp nhận nhu cầu phải thay đổi. Họ nhận thức được rằng chỉ có hai cách: hoặc là thay đổi hoặc sẽ bị thay đổi. Việc theo dõi sự thay đổi giúp nhà lãnh đạo luôn vững vàng trước sóng gió do thay đổi tạo ra và có một cuộc hành trình thuận buồm xuôi gió.

Cần theo dõi yêu cầu về thay đổi trong doanh nghiệp hoặc trong ngành thông qua việc hiểu rõ việc phải làm, có thể làm và nên làm. Thay đổi "bắt buộc" là những thay đổi theo yêu cầu và anh cần phải đáp ứng. Thông thường, mọi người thường không để ý tới những điều bắt buộc. Anh thử nghĩ xem, anh có thường nghe mọi người nói những câu kiểu như: "Điều đó sẽ không xảy ra với chúng ta đâu" hoặc: "Chúng ta không cần làm bất cứ điều gì liên quan đến vấn đề đó", hoặc: "Chúng ta có thể tạm không nhắc đến điều đó trong lúc này". Nhà lãnh đạo sẵn sàng với thay đổi luôn đặt mình trước những giả định này.

Hãy xác định rõ ràng những điều cần phải làm hoặc những áp lực buộc tổ chức phải thay đổi. Hãy xác định rõ những điều anh không thể tảng lờ, những điều không tự nhiên biến mất. Tôi thường chú ý đến việc tại sao những vấn đề này đã không được nhận diện rõ. Người ta có thể không biết rằng nhà quản lý cấp cao đã đưa ra một chỉ thị mà không biết rằng đối thủ cạnh tranh đã có hành động nào đó. Do đó, khi những việc này xảy ra, nhiều người dường như không hiểu gì cả.

Những điều "có thể" thay đổi là những phản ứng trước sự kết hợp giữa đòi hỏi và mong muốn. Chẳng hạn, vụ sáp nhập AOL–Time Warner là một cách để AOL tiến gần hơn đến những gì họ không có, nhưng lại bắt buộc phải có (chẳng hạn như phim ảnh, truyền hình và ấn phẩm xuất bản). Tương tự như vậy, cuộc sáp nhập cũng cho phép Time Warner có được những gì họ cần phải có

nhưng đang thiếu: đó là một kênh phân phối có uy tín trên mạng. Steve Case (AOL) và Gerald Levin (Time Warner) muốn sáp nhập để mở rộng và củng cố doanh nghiệp riêng của họ. Họ nhìn thấy làn sóng truyền thông bằng tín hiệu số đang đến gần và muốn bắt kịp với làn sóng thay đổi đó. Họ nhận ra rằng họ có thể đáp ứng yêu cầu thay đổi với bằng giải pháp họ mong muốn. Hãy áp dụng bài học này cho chính tình huống anh gặp phải. Ghi lại những áp lực thay đổi yêu cầu anh phải có sự đáp ứng và những áp lực thay đổi khích lệ anh đi theo làn sóng thay đổi.

Những điều "nên" thay đổi tồn tại như một mong muốn đơn thuần. Chúng bắt nguồn từ một suy nghĩ nảy sinh trong đầu hoặc một ý định "Chúng ta phải đi theo con đường này". Hãy theo dõi làn sóng thay đổi anh muốn bắt kịp. Hãy ra quyết định về những việc đơn vị, nhóm hoặc tổ chức của anh nên làm, bởi vì điều đó sẽ mang lại sự khác biệt. Hãy xác định rõ sự thay đổi nào anh tin sẽ thực sự có ý nghĩa. Hãy xác định những thay đổi anh muốn thực hiện bởi vì chúng là điều cần làm.

Hãy áp dụng những kỹ năng khác trong loạt kỹ năng này để nhận ra sự cần thiết phải thay đổi. Dùng kỹ năng "tìm một triển vọng khác" thường xuyên để tìm kiếm áp lực thay đổi. Thu thập thông tin từ người khác về các áp lực họ cảm thấy sắp xảy ra. Sử dụng lăng kính "hai tròng" để nhận thức những làn sóng thay đổi đang đến gần và sắp tác động đến lĩnh vực anh hoạt động. Hãy chú ý đến cả những con sóng ở xa. Đó là những thay đổi bắt nguồn từ bên ngoài phạm vi của anh, bên trong tổ chức hoặc phát sinh từ điều kiện môi trường. Chuyển đổi giữa lăng kính gần và xa để có được một cái nhìn đầy đủ về sự thay đổi. Quan sát những xu hướng có khả năng tác động đến anh nếu anh không có hành động đáp lại. Chú ý đến những xu hướng sẽ tuột khỏi tầm tay nếu như anh không quyết định đón lấy nó.

Cần dùng tài liệu dẫn chứng cho những ảnh hưởng lan truyền để nhận ra những thay đổi quan trọng. Xác định một danh mục những áp lực thay đổi cơ bản đang ảnh hưởng đến tổ chức của anh nhưng lại không được nhận ra từ 1, 5 hoặc 10 năm trước đây. Hãy phân tích ảnh hưởng sóng lan truyền để xác định liệu những thay đổi này có tiếp tục và nếu có thì vào lúc nào. Xem xét những nhân tố vừa nảy sinh có thể ảnh hưởng đến tổ chức của anh trong tương lai gần và ở một chừng mực nào đó, trong cả tương lai xa. Hãy xem xét những xu hướng thay đổi này có thể được khai thác như thế nào. Hãy phân tích kết quả của thay đổi trong những bộ phận khác nhau của ngành kinh doanh, những ngành có liên quan, hoặc trong tổ chức của anh có thể ảnh hưởng trở lại lĩnh

vực anh đã tinh thông.

Chẳng hạn, hãng Cadillac đã từng là một nhà sản xuất xe hơi sang trọng số một ở Mỹ cho đến năm 1997, khi hãng xe Lincoln vượt lên trên. Đến năm 2000, Hãng Mercedes–Benz đã nhảy lên vị trí thứ hai còn Cadillac tụt xuống vị trí số ba. Cũng trong năm đó Lexus, ở vị trí số bốn đã tiến sát Cadillac. Tuổi trung bình của những người mua xe Cadillac là 67, điều đó có nghĩa là khách hàng chính của hãng này đang dần già đi. Những người mua trẻ hơn, quan tâm nhiều hơn đến tính năng của xe, đã chuyển sang các nhãn hiệu xe hơi nước ngoài. Tổng Giám đốc của Cadillac là Michael O'Malley đã dẫn đầu trong việc đáp ứng những sức ép phải thay đổi này. O'Malley chi 4,3 tỷ đô la trong bốn năm tiếp theo để nâng cấp và mở rộng dây chuyền sản xuất xe Cadillac. Bốn mẫu xe mới với động cơ mạnh hơn, dáng thể thao hơn và kiểu cách hợp thời hơn là sự đáp lại của O'Malley trước ảnh hưởng lan truyền của thay đổi.7

Hãy chú ý tới những dấu hiệu đe dọa thường thấy của sự thay đổi. Cần hiểu rằng một điều gì quá tốt đẹp là không thể tồn tại trong thực tế, mà chỉ là những ảo tưởng. Nếu mọi người tin rằng không có rủi ro, thì sẽ không có ai theo dõi, thậm chí cũng không có ai nhận ra những rủi ro tiềm ẩn, không lường trước được.

Hãy xác định sức ép thay đổi nào có thể mang lại lợi ích và sức ép nào sẽ ảnh hưởng đến vị thế đã được xác lập. Thay đổi không phải lúc nào cũng xấu. Chẳng hạn, những cải tiến thường xuyên làm tăng khả năng xử lý của máy tính sẽ mang lại lợi ích cho người sử dụng. Tuy nhiên, khi một khách hàng quan trọng đổi sang dùng phần mềm khác, anh có thể gặp phải những vấn đề rắc rối liên quan đến sự tương thích.

Nhận thức sâu sắc về sức mạnh thay đổi có thể chuyển đổi ảnh hưởng của sự thay đổi. Anh có thể thoát khỏi những lộn xộn, rối loạn và sự tàn phá do thay đổi tạo nên, để hướng đến nơi có những điều mới mẻ, những điều đáng ngạc nhiên, những mô hình hiệu quả mới mẻ. Rèn luyện kỹ năng "Thành công ngay trong áp lực" (kỹ năng 3, Chương 3) để duy trì sự ổn định về thể chất lẫn tinh thần, đây là điều cần thiết để nhận ra áp lực thay đổi.

41. Sử dụng tầm nhìn chiến lược

Tầm nhìn chiến lược giúp nhà lãnh đạo xuất sắc nhận ra và sử dụng lợi thế cạnh tranh đích thực: lực đòn bẩy sẽ tăng lên khi kết hợp sức mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài. Mohandas

Gandhi đã thể hiện tầm nhìn chiến lược khi ông thực hiện Cuộc Biểu tình Muối (Salt March) năm 1930. Muối là một món hàng thiết yếu cho sự sinh tồn ở Ấn Độ. Vì vậy, thực dân Anh đã duy trì sự thống trị tại thuộc địa này bằng luật cấm sản xuất và buôn bán muối nếu không được phép. Gandhi đã nhận ra rằng bất kỳ ai cũng có thể làm ra muối bởi vì muối vẫn nằm lại trên bờ biển sau khi thủy triều xuống. Cuộc diễu hành của ông đã đưa hàng vạn người ở Ấn Độ tiến ra biển. Họ chỉ cần xúc muối lên và bán. Thực dân Anh đã bắt giam họ cho đến khi nhà tù chật kín người. Nhưng ngày càng có nhiều người Ấn Độ sản xuất và bán muối. Tầm nhìn chiến lược của Gandhi đã thấy được cơ hội làm ra muối. Tận dụng cơ hội này, kết hợp với khả năng vận động, ông đã kêu gọi được đủ số người diễu hành ra biển. Hành động của ông đã buộc thực dân Anh phải nhận ra rằng họ đang mất dần sự kiểm soát tại Ấn Độ.

Hãy mở mang tầm nhìn chiến lược của anh thông qua việc phân tích sức mạnh bên trong và những hạn chế của nhóm hoặc tổ chức. Xác định những việc anh có thể thực sự làm tốt và những lĩnh vực anh có thể vấp ngã. Khi thực hiện phân tích nội bộ, hãy xem xét năm lĩnh vực chính:

1. Các yếu tố vận hành (như hiệu suất, tốc độ và khả năng sinh lợi);

2. Các yếu tố sản phẩm hoặc kỹ thuật (như chất lượng dòng sản phẩm hoặc khả năng cải tiến của tổ chức);

3. Các yếu tố khách hàng (như quan hệ khách hàng và khả năng đáp ứng yêu cầu khách hàng);

4. Các yếu tố tài chính (như mức độ ổn định về tài chính);

5. Các yếu tố con người (như chất lượng nguồn vốn tri thức của lực lượng lao động và những kỹ năng liên quan đến công việc).

Hãy phân tích kỹ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường cạnh tranh bên ngoài. Hãy xác định năng lực cụ thể của những đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Xem họ có thể làm tốt trong những lĩnh vực nào; những cơ hội nào trên thị trường chưa được khai thác và anh có thể tận dụng để có được thành công. Hướng tầm nhìn chiến lược của mình vào năm lĩnh vực quan trọng sau đây để phân tích môi trường bên ngoài:

1. Những thay đổi trong ngành (thách thức đối với tăng trưởng và mô hình kinh doanh cơ bản);

2. Toàn cầu hóa (ảnh hưởng của cạnh tranh trên quy mô toàn cầu và các phương tiện truyền thông toàn cầu);

3. Kỳ vọng của khách hàng và các yếu tố về nhân khẩu học;

4. Sự điều tiết của chính phủ, bao gồm những luật lệ trong hiện tại và tương lai;

5. Nguồn nhân lực (những nhân tài đang có).

Tập trung vào những lĩnh vực anh tin mình có lợi thế, hoặc những thế mạnh có thể kết hợp với cơ hội. Hãy so sánh sự kết hợp làm tăng lực đòn bẩy anh nhận thấy trong tổ chức của mình với các sức mạnh và chiến lược của đối thủ cạnh tranh để xác định lợi thế cạnh tranh anh đang có. Kết quả của phân tích này sẽ giúp anh đưa ra những định hướng lãnh đạo nhằm khai thác lợi thế cạnh tranh. Hãy xem xét cả những lĩnh vực có khả năng gặp khó khăn. Hãy so sánh những điểm yếu bên trong với những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Đó sẽ là những gợi ý để anh đưa ra định hướng khắc phục khó khăn.

Tầm nhìn chiến lược giúp anh vượt qua những cái bẫy tiềm ẩn của thành công. Hãy xem trường hợp của công ty Walt Disney, vốn nổi tiếng với một ban lãnh đạo nhạy bén. Tuy nhiên, vẫn không ít lần Disney gặp phải khó khăn. Vé bán ở rạp giảm và những số liệu đáng ngại xuất hiện tại bộ phận kinh doanh sản phẩm tiêu dùng. Doanh số bán băng đĩa video gia đình thấp năm 1999 dẫn tới thu nhập từ mạng giảm 28%. Khi được hỏi tại sao xảy ra điều này, Giám đốc tài chính Thomas O. Staggs đã nói rằng công ty ông là "một nạn nhân từ sự thành công của chính mình" bởi mọi việc đã tiến triển thuận lợi tới mức không ai muốn thay đổi.8 Disney có thể đã chìm đắm trong thành công từ quá khứ, nhưng công ty này đã có một động lực lớn nhờ chương trình Who want to be a Millionaire? (Ai muốn trở thành triệu phú?) được chiếu trên kênh truyền hình ABC do Disney sở hữu. Thu nhập trên mạng tăng 31% và chương trình này đã mang lại lợi nhuận ước tính 100 triệu đô la. Tổng Giám đốc Michael Eisner của Disney đã đổi hướng sự tập trung chiến lược. Ông hứa sẽ chuyển hướng chiếc "chiến hạm nổi tiếng" (cách ông gọi hãng Disney) mặc dù ông cũng thừa nhận cần phải có thời gian.

42. Tìm ra nguyên nhân gốc rễ

Các nhà lãnh đạo xuất sắc xác định nhu cầu của sự lãnh đạo bằng cách đi tới tận gốc rễ của vấn đề. Sự không chắc chắn thường tồn

tại trong nhiều lớp. Những vấn đề "bề nổi" càng rõ ràng thì càng che giấu nguyên nhân gốc rễ sâu hơn. Nhà lãnh đạo giỏi xác định những yêu cầu quan trọng nhất. Họ bắt đầu bằng cách trở lại vấn đề khởi nguồn. Họ sử dụng nhiều phương pháp để xác định nguyên nhân gốc rễ như vẽ sơ đồ tất cả các thông tin có sẵn về một trở ngại hoặc cơ hội, sau đó bổ sung thêm thông tin.

Hãy vẽ sơ đồ mô tả những điều anh biết về một trở ngại hay cơ hội mà anh gặp phải. Một sơ đồ đơn giản có tác dụng tốt đối với việc chi tiết hoá những thông tin. Một biểu đồ nhân quả, còn gọi là biểu đồ xương cá có thể sẽ hữu ích với anh (xem hình 6–1).

Hình 6–1: Biểu đồ xương cá

Biểu đồ này là một ví dụ cho việc tìm hiểu nguyên nhân gây ra sản lượng thấp. Bốn dạng "nguyên nhân" được đưa ra: thiết bị, nhân sự, chính sách, và nguyên vật liệu. Mỗi loại nguyên nhân lại chia thành những nguyên nhân căn bản hơn: thiết bị (máy móc lạc hậu, sự bảo dưỡng); chính sách (quy trình báo cáo không hiệu quả); nguyên vật liệu (chất lượng thấp); và nhân sự (thiếu đào tạo và động cơ làm việc). Động lực làm việc lại được chia nhỏ thành hai nguyên nhân gốc rễ: sợ bị trả thù và thiếu công bằng.

Hãy đặt "kết quả" (chẳng hạn như những khó khăn, trở ngại, vấn đề cần định hướng lãnh đạo) ở phía bên phải của biểu đồ. Xác định những vấn đề có thể là nguyên nhân. Chia thành các nhánh và đặt tên cho mỗi nguyên nhân cụ thể. Tiếp tục tạo các nhánh nhỏ hơn để làm rõ thêm các nguyên nhân sâu xa hơn. Đối với mỗi nhánh trên biểu đồ, hãy đặt câu hỏi: "Tại sao vấn đề này xảy ra?" Hãy phân tích càng kỹ càng tốt để xác định nguyên nhân gốc rễ. Xem lại biểu đồ để loại bớt các nguyên nhân trùng lặp.

Tránh sa đà vào việc suy xét những vấn đề Nguyên nhân – Kết quả ngoài tầm kiểm soát của anh. Chẳng hạn, doanh số giảm có thể do lãi suất do Cục dự trữ Liên bang Mỹ quy định tăng đột ngột. Anh sẽ không tác động được gì vào nguyên nhân này, trừ phi anh là Alan Greenspan (Giám đốc Cục dữ trữ Liên bang).

Hãy phân tích những thiên hướng của mọi người. Chẳng hạn, một người phụ trách tài chính có thể tin rằng nguyên nhân gốc rễ của một khó khăn gặp phải là do thiếu nguồn tài trợ. Một kỹ sư có thể tập trung ngay vào thiết kế. Một người làm tiếp thị sẽ kết luận rằng nguyên nhân cơ bản là thiếu quan tâm đến việc quảng cáo. Một người làm về nhân sự sẽ nói rằng nguyên nhân đích thực là

sự hạn chế trong hệ thống tuyển dụng. Hãy khích lệ mọi người suy nghĩ đến cả những vấn đề ngoài phạm vi chuyên môn của họ. Chẳng hạn, hãy hỏi nhân viên làm về tài chính xem liệu thay đổi về thiết kế có thể là nguyên nhân gốc rễ của vấn đề hay không.

Việc phân tích nguyên nhân gốc rễ có thể mất nhiều thời gian và có thể rất phức tạp với những ai thiếu kiên nhẫn. Hãy bỏ chút thời gian và tránh phương pháp giải quyết quá vội vàng. Hành động quá nhanh thường dẫn đến kết quả là giải pháp đưa ra rất tuyệt vời nhưng lại giải quyết không đúng vấn đề.

43. Cảm nhận những khả năng

"Vấn đề không phải ở chỗ làm thế nào để nhồi nhét vào óc

những ý tưởng mới và tiến bộ mà là loại bỏ khỏi đầu

những suy nghĩ lỗi thời"

Dee Hock,

Nhà sáng lập Hãng Visa International

Chúng ta thường gọi những người nhìn thấy trước tiềm năng trong khi những người khác đang mắc kẹt trong những suy nghĩ cũ kỹ là những nhà lãnh đạo bẩm sinh. Năm 1975, Gerald Levin đã yêu cầu ban Giám đốc bảo thủ của tập đoàn Time bỏ ra 7,5 triệu đô la để có được một chỗ trên vệ tinh viễn thông đầu tiên. Levin làm việc cho một bộ phận không mấy quan trọng mang tên Home Box Office. Ông cần những thiết bị không gian làm phương tiện phát những bộ phim gia đình tới mọi ngôi nhà trên khắp nước Mỹ. Những người hoài nghi phàn nàn rằng người xem truyền hình cáp chẳng biết gì đến cái gọi là "không gian vũ trụ" và coi khái niệm vệ tinh HBO như là một "điều vớ vẩn". Cảm nhận được khả năng truyền tin qua vệ tinh, Levin đã thuyết phục ban Giám đốc nghe theo mình. Sau một thời gian rất ngắn, HBO trở thành cỗ máy in tiền, khi mỗi tối thứ bảy lại chiếu một bộ phim mới nhưng điều quan trọng hơn, đó không phải là ti vi, đó là HBO9.

Chúng ta kính phục những người nhìn thấy được cơ hội ở chỗ mà người khác chỉ thấy khó khăn. Người ta sẽ ủng hộ và đi theo những người có khả năng xử lý tình huống bất ngờ trong mọi trường hợp và đưa ra định hướng đúng đắn. Những người có thể nhận ra triển vọng sẽ được người khác ủng hộ.

Hãy phát huy khả năng phán đoán những điều có thể xảy ra bằng cách xem xét tình hình hiện tại, sau đó tập trung tìm hiểu xem "điều gì có thể diễn ra?". Hãy tìm ra những thách thức đối với sự hạn chế của thực trạng. Kiểm tra xem tình trạng hiện tại thực sự đáp ứng nhu cầu hiện tại ở mức độ nào. Frederick Smith, người đứng đầu Tập đoàn Fedex có kế hoạch thay đổi việc giao bưu phẩm tại nhà. Mặc dù United Parcel Service (UPS) và U.S Portal Service (UPS) đã đưa ra dịch vụ giao tận nhà trong nhiều năm nay, nhưng Smith vẫn cảm nhận được cơ hội mới. Những chiếc xe tải màu trắng sáng của ông và những nhân viên giao nhận ăn mặc gọn gàng đã thực hiện việc giao hàng tại nhà theo lịch hẹn trong vòng một giờ. Việc giao hàng được thực hiện cho đến 8 giờ tối hàng ngày và cả thứ bảy để đáp ứng được nhiều yêu cầu của khách hàng hơn. Những gói hàng có thể được gửi theo yêu cầu như "Đặt tại cổng phía sau" hoặc "Gửi cho người hàng xóm của tôi, ông Parsons, ở ngôi nhà gạch kế bên".

Đặt ra cho người khác những câu hỏi về khả năng. Chẳng hạn: "Nếu điều này có thể mang lại hiệu quả, chúng ta sẽ thực hiện như thế nào?", "Để xử lý vấn đề này, chúng ta cần phải nắm được những thông tin gì?" Câu hỏi về khả năng thoạt nghe có vẻ lạ lùng. Tuy nhiên, chúng lại có tác dụng bởi đó là những cú hích trong suy nghĩ. Chúng cho phép người ta tiếp tục với những gì họ "biết là đúng" và mở rộng hướng suy nghĩ.

Hãy tập trung trả lời cả hai câu hỏi: "làm thế nào" và "tại sao". Câu hỏi "làm thế nào" khiến người ta nghĩ đến hành động. Chẳng hạn, câu hỏi "Làm thế nào để cải thiện quan hệ với khác hàng trên Internet?" sẽ mang lại nhiều giải pháp. Câu hỏi: "tại sao" hướng tới những suy nghĩ về mục đích, ý nghĩa, và cách sự việc diễn ra. Chẳng hạn, "Tại sao cần cải thiện mối quan hệ với khách hàng trên Internet?" Hãy cảm nhận những khả năng từ cách tiếp cận "làm thế nào" và "tại sao". Hãy quyết định đặt ra câu hỏi nào dựa trên từng tình huống cụ thể. Câu hỏi: "Tại sao việc sản xuất thất bại?" sẽ không thích hợp nếu được đặt ra sau khi thất bại đã xảy ra. Câu hỏi này tập trung vào việc đổ trách nhiệm và thường khiến người ta chối cãi để tự bảo vệ mình. Sự tự vệ cũng khiến người ta đưa ra một mớ những lời giải thích, bào chữa, các lý do. Thay vào đó, hãy cảm nhận khả năng qua câu hỏi: "Làm thế nào chúng ta xử lý được vấn đề?". Sau đó mới đặt câu hỏi: "Tại sao việc sản xuất thất bại?" khi làm việc với người vận hành trong các cuộc họp lập kế hoạch nhằm tìm ra cách hạn chế những sai sót và nâng cao chất lượng.

44. Thể hiện sự nhạy bén trong kinh doanh

“Thiên tài là người có tài chuẩn bị trước”.

Thomas Edison

Thật khó xác định sự cần thiết của việc lãnh đạo nếu thiếu sự nhạy bén trong kinh doanh. Nhà lãnh đạo tài giỏi hiểu rõ ngành kinh doanh và thị trường họ tham gia. Họ cũng hiểu rõ các đối thủ cạnh tranh. Họ hiểu biết về sản phẩm. Họ nắm vững những hoạt động về chức năng bên trong tổ chức của mình. Họ liên tục cập nhật những tiến bộ kỹ thuật trong lĩnh vực họ tham gia. Anh có thể biểu thị sự nhạy bén trong kinh doanh thông qua việc sử dụng ngôn ngữ và cách anh gắn các thông tin với những mô hình chuẩn trong một lĩnh vực cụ thể. Cần thừa nhận rằng để có được sự nhạy bén này, chúng ta cần có một kế hoạch phát triển lâu dài.

Hãy bắt đầu ngay việc trau dồi khả năng nhạy bén trong kinh doanh. Hãy phân tích vị trí hiện tại của anh. Sắp xếp những khả năng nhạy bén trong kinh doanh theo thứ tự quan trọng, đặt lĩnh vực anh ít thành thạo nhất lên trên cùng. Chọn một khía cạnh cụ thể của một lĩnh vực “ít thông thạo nhất” mà tại đó, anh có thể đạt được sự tinh thông dễ dàng và nhanh chóng nhất. Chẳng hạn, anh chỉ cần vài tuần để đọc một cuốn sách đại cương về môn kế toán để tăng sự nhạy bén lên gấp bội trong “ngôn ngữ kinh doanh”. Hãy tham dự một cuộc họp về chuyên môn, đó là một cách để tăng kiến thức trong một lĩnh vực cụ thể. Khi trang bị cho mình những hiểu biết tổng quan, anh có thể thể hiện sự nhạy bén gần như ngay lập tức. Sau đó, hãy tiếp tục với những nghiên cứu sâu hơn để tiếp tục thúc đẩy sự tiến bộ của mình.

Hãy lập một chương trình tự học về kiến thức kinh doanh. Dành thời gian hàng tuần để đọc một ấn phẩm chuyên ngành. Hàng tháng, hãy tới thăm những địa điểm khác nhau của công ty, và dành vài giờ đồng hồ để tìm hiểu công việc đang diễn ra. Mỗi tháng, hãy đọc một cuốn sách để hiểu sâu hơn về một lĩnh vực cụ thể, như quản lý tài chính hoặc quản lý sản xuất. Hãy dành một chút thời gian đọc những văn bản pháp lý có liên quan đến doanh nghiệp hoặc ngành kinh doanh của anh. Hãy bố trí những cuộc gặp vào bữa trưa với một đồng nghiệp làm ở những vị trí khác nhau. Trong cuộc tiếp xúc đó, hãy tìm hiểu những vấn đề và lo ngại chính họ đang gặp phải. Mỗi tuần, hãy học hai chỉ số tài chính, hai mẹo bán hàng, 2 nguyên lý sản xuất hoặc hai vấn đề trên Internet và cách áp dụng chúng vào tổ chức hoặc ngành kinh doanh của anh. Hãy tham gia một lớp học trên mạng về lĩnh vực anh quan tâm. Công cụ tự phát triển bản thân này rất linh hoạt, cho phép anh học những nội dung chuyên môn ngay tại bàn làm

việc của mình trong những thời điểm thích hợp.

Luyện tập sử dụng những từ ngữ mới học và áp dụng các mô hình và các lý thuyết. Ban đầu, anh có thể vụng về và sử dụng thuật ngữ không chính xác, nhưng hãy thực hành trong những tình huống ít rủi ro với những người anh tin cậy. Điều này tạo một môi trường an toàn để phát triển sự tự tin cho đến khi anh cảm thấy thông thạo về một chủ đề để nói trước đám đông thính giả.

Phải mất nhiều thời gian để có sự nhạy bén trong kinh doanh, vì thế hãy kiên trì. Sự nhạy bén thực thụ trong kinh doanh đòi hỏi phải "luyện tập". Về cơ bản, anh phải luôn nỗ lực phát triển những kỹ năng đó. Đọc sách và nói chuyện với người khác có thể giúp ích cho anh rất nhiều. Nhiều tổ chức thường xuyên bổ nhiệm nhân sự vào những lĩnh vực khác nhau để giúp họ phát triển nhận thức đầy đủ về doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp của anh không áp dụng cách thức này, hãy tác động đến nhà quản lý cấp cao.

Chấp nhận cả những hạn chế của anh. Anh sẽ không bao giờ trở thành một chuyên gia hoàn hảo trong mọi lĩnh vực. Tập trung để có hiểu biết rộng về những vấn đề chủ yếu. Đi sâu vào những lĩnh vực anh yêu thích nhất. Sự quan tâm của chính anh có thể hướng anh tới các lĩnh vực tại đó, anh sẽ xác định nhu cầu lãnh đạo một cách có hiệu quả nhất.

45. Học hỏi nhanh

Trong tạp chí Fortune, tác giả Patricia Sellers đã thuật lại quá trình Carly Fiorina trở thành Tổng Giám đốc Tập đoàn Hewlett–Package như thế nào.10 Việc thăng tiến của Fiorina đã gặp một cản trở rất lớn, đó là bà chưa từng làm việc trong ngành máy tính. Nhưng bà đã thể hiện mình rất rõ ràng trong khả năng nhanh chóng nắm bắt cốt lõi của những vấn đề quan trọng. Fiorina thể hiện khả năng này khi giữ vị trí Giám đốc điều hành tại Lucent Technologies. Fiorina đã chứng tỏ kỹ năng học nhanh chóng tại HP. Bà giữ vị trí số một trong danh sách 50 phụ nữ quyền lực nhất trên tạp chí Fortune các năm 1998, 1999 và 2000. Debby Hopkins cũng phải học rất nhanh khi bà trở thành Phó Tổng Giám đốc và Giám đốc tài chính tại Boeing năm 1998, trước khi chuyển đến vị trí hiện tại là Phó Tổng Giám đốc điều hành và Giám đốc tài chính tại Lucent. Hopkins không hề có kinh nghiệm trong ngành hàng không và không có bằng cấp chính thức tại bất kỳ trường kinh doanh nào. Hopkins nói: "Anh phải biết làm rất nhiều việc". Rõ ràng là bà đã vào cuộc rất nhanh. Hopkins xếp thứ sáu trong số những phụ nữ quyền lực nhất năm 1999 và thứ hai năm 2000 do

tạp chí Fortune bầu chọn.

Hãy yêu cầu các chuyên gia chỉ dẫn tường tận cho anh. Tôi đã làm việc với một nhóm các luật sư trong một công ty luật lớn. Tôi không có chuyên môn trong ngành luật và chỉ có những kinh nghiệm làm việc với các văn phòng tư vấn luật. Tôi yêu cầu một người cùng tham gia với tôi vạch ra những khó khăn chính mà nhóm phải giải quyết. Cô đã gửi cho tôi bức thư điện tử kín đặc bảy trang. Tài liệu này có đủ những nội dung chính tôi cần để có thể hiểu nhanh chóng những điều cần quan tâm.

Hãy tìm kiếm những mô hình giúp anh nắm được điều gì đang diễn ra. Hãy phân tích quan hệ giữa các khó khăn. Tìm kiếm các yếu tố bổ sung đang tồn tại giữa các vấn đề. Những lý thuyết học được cho thấy có nhiều cách để cải thiện tốc độ tiếp thu và khả năng nhớ khi học.

Để học nhanh, cần phải thực hành những gì học được. Hãy tạo ra những dấu hiệu riêng giúp anh nhận thức và nhớ được thông tin. Bức thư điện tử dài bảy trang về nhóm luật sư đã giúp tôi hiểu tình hình. Nhưng nó cũng gây nhiều khó khăn cho tôi bởi có rất nhiều thông tin cần phải nắm bắt. Và bức thư đó chứa khá nhiều những thuật ngữ chuyên môn ngành luật. Khi đọc tài liệu, tôi gán với các hình tượng để dễ dàng sắp xếp thông tin trong đầu. Tôi nghĩ đến voi, thỏ và cả cáo. "Voi" là những vụ án lớn, trải qua nhiều năm điều tra và nhiều giai đoạn xét xử. Những vụ án này có liên quan đến nhiều luật sư. "Thỏ" là vô số những vụ án phải được xét xử nhanh chóng theo yêu cầu luật định. Nhiều nhóm luật sư nhỏ tham gia vào những vụ này. "Cáo" là những vụ liên quan đến những kẻ lừa đảo xảo trá bị truy bắt trong một thời gian dài qua nhiều giai đoạn rắc rối. Những luật sư làm việc với "cáo" đã săn tìm chúng qua các địa hình gồ ghề bởi vì lượng chứng cứ đồ sộ, phải dùng đến người chỉ điểm và phải cắt giảm nhiều thủ tục để gài bẫy kẻ phạm tội. Khi nói chuyện với các nhóm luật sư, tôi thầm sử dụng những biểu tượng sinh động này như một lời nhắc nhở. Mẹo này rất có hiệu quả. Nhóm này đã nhận xét rằng: "Ông ấy thực sự hiểu vấn đề của chúng ta" và: "Tôi thật ngạc nhiên vì dù không phải là luật sư, nhưng ông ta biết rõ những gì đang xảy ra".

Hãy tóm tắt các quan sát của anh trên giấy ngay khi anh có thể. Tạo ra một danh sách "những gì nhìn và nghe thấy". Chỉ cần những mục gạch đầu dòng là đủ. Việc viết ra những điểm chính cũng giúp anh nhận biết và ghi nhớ thông tin. Hãy gửi bản danh sách tóm tắt theo kiểu gạch đầu dòng cho người chủ chốt với yêu

cầu nhận xét. Hãy hỏi: "Những thông tin này đã đủ để chúng ta nắm bắt các vấn đề quan trọng chưa?" và: "Còn điều gì nữa tôi phải bổ sung không?" Anh sẽ biết tác dụng của nó khi anh nhận được thông điệp đáp lại là: "Anh đã có đủ thông tin cần thiết!"

Chú thích:

1. Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí Time, ấn bản về môi trường, tháng 4–5 năm 2000, trang 54

2. Barbara Ward, The Rich Nations and the Poor Nations (New York: W. W. Norton & Co., 1962)

3. Gary Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Boston: MIT Press, 1998)

4. Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39–43

5. Ibid.

6. The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000

7. David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50

8. Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141–144

9. Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46–50

10. Patricia Sellers, "These Women Rule", tạp chí Fortune (25/10/1999), trang 94–1

# 7.

# Xác lập đường lối lãnh đạo

Việc lập sơ đồ phạm vi hoạt động giúp nhà lãnh đạo nhận ra những cơ hội cũng như khó khăn mà các hệ thống và cơ cấu tổ chức ổn định thường không nhận ra. Tức là những quy tắc, luật lệ, quy trình và thủ tục hiện hành không đưa ra hướng dẫn về cách thức tiến hành công việc. Nhà lãnh đạo bậc thầy vạch ra đường lối lãnh đạo để vượt qua những bất ổn mà họ đã phát hiện qua quá trình "lập sơ đồ".

Lấy John Mackey, Tổng Giám đốc Tập đoàn Whole Foods Market làm ví dụ. Ông mở công ty vào năm 1980 với một cửa hàng hiện đại ở Austin, Texas. Đến năm 2000, hệ thống hơn 100 cửa hàng tại 22 bang đã mang lại doanh số lên tới 1,5 tỷ đô la. Lợi nhuận ròng thu được cao gấp hai lần mức trung bình của ngành. Mackey đã xây dựng những cửa hàng không giống với hình dung của mọi người về siêu thị. Đó là những cửa hàng quy mô lớn, kinh doanh với tỷ suất lợi nhuận nhỏ. Mackey đã xây dựng các cửa hàng bán lẻ theo kiểu bậc thang (có nghĩa là hàng chất lượng cao hơn được bán với giá cao hơn) và chỉ bán các loại thực phẩm không có hóa chất, không chứa chất kích thích hoặc bất kỳ chất nhân tạo nào.1

Quan điểm marketing đó là một trong những định hướng có hiệu quả của Mackey, nó phù hợp với người dân Mỹ khi thu nhập của họ ngày càng cao và họ quan tâm nhiều hơn tới sức khỏe. Ông đã tạo ra một thị trường lớn cho ngành kinh doanh thực phẩm có chất lượng bằng cách đưa ra hướng khắc phục những điểm yếu trong việc quản lý siêu thị theo kiểu truyền thống. Các siêu thị thường gặp phải các vấn đề về lao động. Tại Whole Foods, nhân viên làm việc thành nhóm, nhóm có quyền quyết định tuyển dụng nhân viên mới. Các nhóm có thể biểu quyết khi muốn sa thải một người không đáp ứng được những tiêu chuẩn khắt khe của nhóm. Tiền thưởng sẽ căn cứ vào kết quả công việc. Công ty

áp dụng chính sách lương công khai, có nghĩa là mọi người đều biết thu nhập của người khác, kể cả ban giám đốc. Hoạt động của cửa hàng được đánh giá qua những cuộc điều tra, đánh giá thường xuyên và nghiêm khắc dựa trên hàng trăm tiêu chuẩn.

Nhà lãnh đạo tài giỏi cần định ra một đường lối để vượt qua một cản trở hay khai thác một cơ hội. Họ đi những bước cần thiết mà người khác hoặc không thể, hoặc không muốn đi. Người sử dụng thông thạo kỹ năng xác lập đường lối lãnh đạo sẽ được xem là nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Việc nắm vững những kỹ năng trong phần này giúp chúng ta:

- Thiết lập đường lối đáp ứng được nhu cầu lãnh đạo

- Tập trung vào những định hướng hành động quan trọng nhất

- Cân nhắc những định hướng thay thế để đáp ứng nhu cầu lãnh đạo

- Đáp ứng yêu cầu khách hàng

- Đối phó với thay đổi

- Thiết lập những định hướng hành động phù hợp và có tính khả thi

- Quyết đoán và linh hoạt trong việc lựa chọn định hướng.

46. Phá vỡ trạng thái cân bằng – tạo sự cân bằng mới

Trạng thái cân bằng dùng để chỉ những mô hình trật tự ổn định tồn tại ở bất kỳ hệ thống nào. Các tổ chức tạo ra sự cân bằng thông qua các quy tắc, chính sách, quy định và thủ tục. Những cơ chế kiểm soát này giúp tổ chức có được khả năng dự đoán cần thiết để định hướng cho một số lượng lớn nhân viên và tiến hành công việc kinh doanh của tổ chức. Các nhà quản lý có nhiệm vụ chỉ đạo cấp dưới để duy trì sự cân bằng đã được thiết lập.

Không một tổ chức nào có thể tạo ra một hệ thống hoàn hảo. Không một hướng dẫn nào có thể bao trùm hết mọi tình huống. Sự chuyển đổi luôn diễn ra và ảnh hưởng tới trạng thái cân bằng đó. Hãy xem xét chính những điều anh đã từng trải nghiệm qua. Hãy nghĩ về ảnh hưởng của những áp lực bên ngoài như hành động của đối thủ cạnh tranh, những cải tiến công nghệ, các quy định của chính phủ, hoặc nhu cầu của khách hàng. Hãy nghĩ về

ảnh hưởng của những áp lực bên trong như sự đổi mới, những ý tưởng kinh doanh và kết quả từ nhu cầu phát triển của nhân viên.

Nhà lãnh đạo xuất chúng nhận ra nhu cầu điều chỉnh trạng thái cân bằng đã được thiết lập dựa trên hoạt động lập sơ đồ của mình. Họ phá vỡ sự cân bằng đã được thiết lập khi mô hình đó không còn hỗ trợ cho hoạt động của tổ chức. Họ xác lập một đường lối hành động nhằm tạo nên sự cân bằng mới để đáp lại một yêu cầu hoặc một cơ hội.

Việc phá vỡ sự cân bằng thể hiện một sức mạnh tự nhiên. Đó là một quá trình phá hủy mang tính sáng tạo, giúp biến đổi một hạt giống thành cây, ra lá, đơm hoa, kết trái. Phá vỡ sự cân bằng là việc rất cần thiết đối với người lãnh đạo ở bất kỳ tổ chức nào, nó giúp tổ chức phản ứng lại với những thay đổi trong chiến lược đã xác lập.

Kỹ năng lập sơ đồ phạm vi hoạt động sẽ xác định nơi nào mà sự cân bằng đã được xác lập không còn đáp ứng những yêu cầu hiện tại hoặc tương lai nữa. Việc đề ra đường lối lãnh đạo sẽ giúp định rõ sự cân bằng mới phù hợp với những điều anh nhận thức được qua việc xác lập phạm vi hoạt động. Hãy lấy Bruce Burlington làm ví dụ. Là người đứng đầu CDRH (Centre for Devices and Radiological Health), một đơn vị thuộc Cơ quan quản lý thuốc và thực phẩm Mỹ (FDA), Burlington đã nhận ra cần phải phá vỡ sự cân bằng. CDRH quản lý việc sản xuất các thiết bị y tế được FDA cho phép sử dụng, chẳng hạn như máy điều hòa nhịp tim. Quốc hội đã phê chuẩn ngân sách cho Burlington trong năm năm, có nghĩa là khoản tiền tài trợ do CDRH sẽ không được tăng trong khoảng thời gian đó. Nhưng chi phí cho nhân sự lại liên tục tăng tới mức đến năm thứ ba, tổ chức này sẽ hoạt động thua lỗ. Burlington nhận ra rằng chỉ cần không thay thế nhân viên thì chi phí nhân sự vẫn nằm trong giới hạn ngân sách. Tuy nhiên, CDRH không thể tuyển thêm nhân viên mới nào nên sẽ không có đủ nhân sự để giám sát toàn bộ các thiết bị y tế mình phụ trách.

Burlington tìm ra được một đường lối hành động, một sự cân bằng mới. Ông đề nghị đưa các thiết bị y tế ít rủi ro (chiếm khoảng 30% trong tổng số các thiết bị) ra khỏi quá trình kiểm soát chặt chẽ theo thông lệ của CDRH. Thêm vào đó, Burlington đề nghị cắt giảm các quy trình làm việc để cải thiện hiệu quả hoạt động trong tổ chức. Ông cũng cho biết CDRH sẽ thiết lập những phương thức kiểm soát mới đối với 30% thiết bị y tế không phải qua giám sát trực tiếp. Ông đã thiết kế một chương trình đào tạo về quản lý thay đổi trong toàn tổ chức để giúp mọi người đối phó với sự phá

vỡ cân bằng ở phạm vi rộng. Hai năm sau khi thực hiện cách làm mới, Burlington đã nhận được những kết quả khả quan. Mô hình CDRH trở thành một tiêu chuẩn cho các cơ quan khác thuộc chính phủ. Những nhà lãnh đạo như Burlington đã phá vỡ thế cân bằng cũ và lập lại thế cân bằng mới để tiếp thêm sinh lực chứ không phải làm tê liệt hoạt động của tổ chức.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi nhất nhận ra yêu cầu phải phá vỡ sự cân bằng khi tổ chức phát triển về số lượng nhân sự. Sự phát triển này tạo ra sự cồng kềnh, đẩy tổ chức sang hướng hoạt động theo quy định nhằm kiểm soát số lượng nhân viên lớn. Nếu không bị kìm hãm, sự quan liêu ngày càng gia tăng này có thể tạo ra một sự cân bằng mới mang tính hạn chế.

Hãy lấy ví dụ về trường hợp của Tập đoàn Microsoft. Cây bút Joseph Nocera của tạp chí Fortune đã phỏng vấn một số người đã rời bỏ công ty này. Nhóm này bao gồm một số nhân vật giữ vị trí quan trọng, họ là những người bạn tin cậy của Bill Gates. Một lý do chính khiến nhiều người ra đi là do sự gia tăng về tính quan liêu. Nathan Myhrvold đã nhớ lại "những ngày hào hùng" khi mười người cùng ngồi lại với nhau để viết nên phiên bản đầu tiên của phần mềm Excel. Tuy nhiên, những người đã ra đi nhận thấy rằng Microsoft đã phát triển đến độ quy trình cũng được chú trọng không kém gì kết quả. Việc thực hiện các quyết định trở nên khó khăn hơn. Chia bè phái trong nội bộ trở thành một cách thức để tồn tại. Eric Engstrom, một nhân viên kỳ cựu của Microsoft đã than vãn rằng anh đã mất một nửa thời gian để xác định phạm vi ảnh hưởng. Mặc dù Microsoft vẫn hùng mạnh hơn hầu hết các công ty khác, nhưng Sam Jadallah, người làm việc 12 năm cho công ty đã phàn nàn rằng, giờ đây, quá trình điều khiển con tàu trở nên quan trọng hơn việc vẽ sơ đồ đường đi. Việc đón nhận rủi ro nhanh chóng biến mất và Jadallah nhận thấy ông ít có hứng thú hơn. Nhiều người đã rời bỏ công ty phần mềm này nói rằng sự phát triển về quy mô đã làm hạn chế khả năng thực thi các sáng kiến.2

Trong những ngày đầu hoạt động, Microsoft có rất nhiều việc phải làm với một số ít người tham gia. Bất kỳ người nào cũng nắm được và theo đuổi một số giai đoạn của một dự án. Nhưng khi có hàng ngàn người liên quan đến việc tung ra một sản phẩm mới, chẳng hạn như một phiên bản mới của Windows hoặc Office, thì phạm vi trách nhiệm cá nhân bị thu hẹp lại. Việc nhận thêm trách nhiệm sẽ dễ dẫn đến việc nhận lấy lời khiển trách hơn là sự khen thưởng.

Mọi tổ chức đều sẽ tạo ra một loại trục cân xứng khi phát triển đến độ cồng kềnh. Các tổ chức thường hướng tới hoạt động dựa trên quy định và cuối cùng, như câu chuyện về Microsoft, điều đó tạo ra hạn chế đối với lực lượng tích cực trong tổ chức. Nhà lãnh đạo xuất chúng phá vỡ những trục cân xứng về quan liêu đã được thiết lập để duy trì sự tồn tại của những lực lượng đó.

Hãy xác định cách thức phá vỡ những cân xứng mang tính hạn chế. Hãy vạch ra những hành động để giúp tổ chức đáp ứng những thử thách mới. Hãy xác định trong kế hoạch hành động của anh những giả định về sự cần thiết phải có sự cân bằng mới. Anh cần biết rằng nếu thay đổi chỉ là để thay đổi thì nó sẽ tạo ra áp lực và sự khó chịu. Hãy kết nối định hướng của anh và mô hình trật tự mới với những điều anh nhận thức được qua việc lập sơ đồ như Bruce Burlington đã làm. Hãy làm rõ đường lối mới của anh sẽ tạo ra một trục cân bằng mới có hiệu quả hơn như thế nào. Chẳng hạn, Microsoft có thể cân nhắc việc tái cơ cấu công ty thành những nhóm nhỏ hơn, những nhóm này chỉ có liên hệ lỏng lẻo với bộ máy hành chính cồng kềnh, để tái tạo những nhân tố tích cực của một tổ chức nhỏ.

47. Táo bạo đi đến những nơi không ai dám đến

Nhà lãnh đạo xuất sắc xác lập đường lối hành động để hướng đến những điều chưa biết. Hành động đó đòi hỏi một mức độ táo bạo nhất định. Một đường lối táo bạo không nhất thiết phải là một quan điểm theo kiểu "gây chấn động" về những cách thức đưa một nhóm hoặc một tổ chức tiến lên phía trước. Sự táo bạo xuất phát từ việc không ai dám nghĩ về hành động đó hoặc không ai sẵn sàng thử làm điều đó. Hành động táo bạo của nhà lãnh đạo sẽ thiết lập nên một tiêu chuẩn mới về cơ hội.

Hành động táo bạo đòi hỏi một định hướng thách thức những hạn chế về giới hạn hiện tại trong suy nghĩ của nhóm. Nhóm ký tự phổ biến BHAG do James C. Collins và Jerry I. Porras đưa ra trong cuốn sách Built to Last (Phát triển bền vững) đã thể hiện những hành động như vậy. BHAG là chữ viết tắt theo tiếng Anh của "Big Hairy Audacious Goal" (Mục tiêu lớn – Mạo hiểm – Táo bạo). Collins và Porras đưa ra giả thuyết rằng sự táo bạo trong mục tiêu BHAG khích lệ sự phát triển của tổ chức và tiếp thêm sinh lực cho mọi người hành động.3

Để thiết lập một BHAG, hãy xem xét các tiêu chuẩn hoạt động hiện tại của tổ chức. Hãy tìm ra giới hạn trên của sự tăng trưởng mà hầu hết mọi người tin rằng tổ chức có thể đạt được trong năm

nay. Hãy hỏi về định mức tăng thị phần mà đa số mọi người tin là có thể đạt được trong một năm. Một định hướng táo bạo phải đương đầu với sự tồn tại của những giới hạn đó. Hãy hỏi chính bản thân anh xem mục tiêu táo bạo nào thể hiện một bước đi mạnh mẽ nhằm đáp lại những hạn chế anh nhận thấy trong suy nghĩ của người khác.

Tất nhiên, sự táo bạo của một BHAG cũng có thể trở thành một ước muốn đơn thuần. Sự đột phá không nhất thiết có nghĩa là tiến quá xa. Mặt khác, những hành động giữ nguyên tình trạng hiện tại của tổ chức hoặc làm tình trạng đó xấu đi đều không được coi táo bạo. Sự táo bạo đòi hỏi thiết lập sự cân bằng mới. Hãy xác định giới hạn trên của sự táo bạo và đề ra một đường lối nhằm thiết lập sự cân bằng đó.

Lãnh đạo trong phạm vi hẹp hơn cũng cần đến những hành động táo bạo. SMIG có lẽ là một cụm từ thích hợp: Small Meaningful Increase Goals (Mục tiêu nhỏ có ý nghĩa). Có thể coi những mục tiêu sau đây là ví dụ về một SMIG: "cải thiện mối quan hệ với một khách hàng nào đó", "điều chỉnh một phần quy trình công việc để giảm chi phí" hoặc "giúp các thành viên trong nhóm trao đổi cởi mở hơn".

Không giống như những bước đi táo bạo, các hành động ở mức độ này thường không được thực hiện một cách rầm rộ. Cơ chế lãnh đạo vẫn giữ nguyên và những hành động như vậy vẫn sẽ thể hiện sự táo bạo ở quy mô nhỏ. Một SMIG đòi hỏi anh phải đương đầu với một vấn đề đang nhức nhối, bị bỏ qua hoặc chưa được giải quyết. Có thể những người khác không nhận thức rõ về vấn đề đó bởi họ không lập sơ đồ phạm vi hoạt động một cách hoàn chỉnh. Hoặc có thể không ai sẵn sàng tiến lên theo một định hướng lãnh đạo. Tôi thường nghe người ta nhận xét về những định hướng lãnh đạo SMIG như: "Điều này thực sự tạo ra sự khác biệt lớn" hoặc "Bản thân ý tưởng đó không có gì to tát, nhưng lại tạo ra một ảnh hưởng lớn". Những câu nói đó cho thấy anh có thể đưa ra định hướng táo bạo ở cả phạm vi nhỏ.

Nhà lãnh đạo táo bạo thiết lập đường lối nhằm thách thức những suy nghĩ theo kiểu "trước đây, chúng ta chưa bao giờ làm theo cách này". Đó là một dạng thường gặp của suy nghĩ "phi lãnh đạo". Có nhiều trường hợp xảy ra trong hoạt động của tổ chức mà anh có thể thiết lập một đường lối lãnh đạo mới để đối phó với những suy nghĩ cũ kỹ đó. Mỗi lần anh đưa ra sáng kiến để vượt qua những suy nghĩ đó, thì anh đã thể hiện được bản chất của kỹ năng này.

Hãy chấp nhận thực tế là sự táo bạo đồng nghĩa với việc cố ý thay đổi trật tự đã xác lập. Chỉ bằng việc tạo ra những thay đổi nhỏ trong hệ thống, chúng ta không thể có được một đường lối hành động táo bạo. Hãy lãnh đạo với một mục đích rõ ràng, đừng tìm cách chơi trò ú tim với mọi người. Cũng nên biết rằng một nền văn hóa doanh nghiệp khi được thiết lập vững chắc sẽ tạo ra một hệ miễn dịch chống lại những gì khác lạ với nó. Định hướng táo bạo sẽ phải đối đầu với cơ chế bảo thủ về văn hóa; hoặc các kháng thể cản trở những nỗ lực lãnh đạo của anh.

48. Coi trọng hành động đầu tiên

Nhà lãnh đạo kiệt xuất vạch ra đường lối hành động có giá trị. Họ xem xét những khả năng thay thế và lựa chọn định hướng đáp ứng những yêu cầu quan trọng trước.

Hãy coi trọng những hành động đầu tiên qua việc tập trung loại bỏ những việc không cần thiết, thừa và không đóng góp được gì cho kết quả mong đợi. Hãy đưa ra một đường lối đối phó với những sức ép thay đổi cấp bách nhất và có ảnh hưởng đáng kể nhất. Hãy xác định đường lối mang tính quyết định và phương hướng hành động để có những bước đi cần thiết đáp ứng được nhu cầu lãnh đạo. Hãy loại bỏ những vật cản trên đường để theo đuổi hướng đi đã chọn.

Hãy tự hỏi bản thân: "Hành động nào sẽ giải quyết triệt để vấn đề này?" Cách tiếp cận này liên quan tới một dạng quy tắc 80–20 nổi tiếng: 80% khó khăn xuất phát từ 20% vấn đề. Hãy vạch ra đường hướng giải quyết 20% các nguyên nhân gốc rễ trước. Bằng cách tiếp cận này, những vấn đề ít quan trọng hơn có thể tự biến mất.

Hãy đưa ra hành động đầu tiên quan trọng nhất khi nhận thấy một cơ hội, bằng cách tự hỏi chính mình "Đường lối hành động nào sẽ mang lại kết quả tốt nhất?", áp dụng "Tầm nhìn chiến lược" (kỹ năng 41, Chương 6) để thiết lập đường lối nhằm tối đa hóa lực đòn bẩy được tạo ra từ việc kết hợp một sức mạnh bên trong với một cơ hội bên ngoài. Lấy ví dụ như hãng Empire BlueCross BlueShield, nhà bảo hiểm y tế lớn nhất thành phố New York. Empire nhận ra nhu cầu tăng năng suất, giảm thiểu sai sót, duy trì mối liên hệ với 10 chi nhánh của tổ chức trên khắp thành phố New York và thúc đẩy lòng tin giữa quản lý cấp cao với các nhân viên. Empire nhận thấy có thể tận dụng công nghệ truyền thông qua Internet để đạt được mục tiêu này. Công ty đã đưa công nghệ truyền hình trực tiếp trên web tới máy tính của từng nhân viên. Phương pháp này cho phép Empire truy cập các cuộc trao đổi mở

giữa ban quản lý với các nhân viên. Truyền thông đại chúng cũng cho phép tăng cường sự gắn kết giữa vai trò cá nhân với mục tiêu cũng như tầm nhìn lớn hơn của Empire.

Hãy xác định hoạt động đầu tiên, then chốt nhất để đưa ra những quyết định khó khăn nhưng giúp tạo ra sự khác biệt. Empire BlueCross BlueShield đã nhận thấy bản chất rủi ro của truyền thông trực tiếp qua Internet. Công ty đã phải mở cửa và công khai tình hình với bên ngoài. Nhưng Phó Tổng Giám đốc điều hành David B. Snow hiểu được sức mạnh của thông tin khi được sử dụng hợp lý. Vì thế, công ty này quyết định thực hiện một lựa chọn khó khăn là mở các đường truyền thông. Thêm nữa, việc sử dụng công nghệ phát thanh, truyền hình trên Internet đòi hỏi hoạt động theo phương pháp thực nghiệm. Kenny Klepper, Phó Chủ tịch Empire phụ trách về hệ thống, công nghệ và cơ sở hạ tầng đã nói rằng Empire không biết chắc cuộc đàm luận trên truyền hình sẽ đi tới đâu. Ông cũng thừa nhận rằng sự kiểm duyệt ở bất kỳ mức độ nào cũng sẽ làm mất hiệu lực của quá trình này. Nhưng những kết quả ban đầu đã cho thấy hành động đầu tiên, quan trọng nhất này đã có hiệu quả. Snow thông báo mức độ sai sót trong các hoạt động chủ chốt đã giảm, ví dụ như xử lý bồi thường bảo hiểm. Câu chuyện của Empire đã cho thấy đường lối hành động này đã góp phần đáp ứng nhu cầu trọng yếu và mang tính ưu tiên cao trong hành động nhanh chóng của tổ chức ở một ngành thay đổi nhanh như ngành y tế.4

49. Tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị

Sự cần thiết phải có một tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị đã được đề cập nhiều trong lý thuyết cũng như thực hành về kỹ năng lãnh đạo. Những khái niệm này gắn chặt với các hành vi lãnh đạo: Tầm nhìn định rõ tương lai hứa hẹn và đáng tin cậy của tổ chức; sứ mệnh giải thích rõ về phạm vi kinh doanh của tổ chức; các giá trị đề cập tới những nguyên tắc định hướng cho hành động. Nhà lãnh đạo xuất sắc thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị để đưa ra một "bức tranh tổng thể" về đường lối hành động. Họ không chỉ đơn giản tạo ra những "bức tranh" này để chúng được "đóng khung treo trên tường", được đưa vào báo cáo thường niên, vào thông tin quảng cáo hay các mục đích quảng bá khác mà họ xác định tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị để hướng tất cả mọi người trong tổ chức về cùng một mục tiêu.

Nhà lãnh đạo bậc thầy phác họa tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị thành một bức tranh rõ nét để những người khác có thể nhận ra và sử dụng nó nhằm định hướng cho hành động của họ. Nếu

không được xác định một cách rõ ràng và cụ thể, khả năng định hướng của tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị sẽ bị hạn chế. Hãy xem xét bản tuyên bố sứ mệnh dài 140 từ của công ty Eastman Kodak. Sứ mệnh của công ty này là tăng giá trị của hình ảnh và sự liên quan của hình ảnh trong đời sống hàng ngày của mọi người. Nhưng phải đọc qua một phần ba bản tuyên bố sứ mệnh người ta mới thấy xuất hiện từ hình ảnh. Để đạt hiệu quả hơn, bản tuyên bố nên nhấn mạnh tầm quan trọng của hình ảnh ngay ở câu đầu tiên.

Hãy nghiên cứu tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị của công ty anh, nghĩ về những tuyên bố này như một nội dung tổng thể. Hãy đánh giá xem chúng đã tạo ra một bức tranh hoàn chỉnh thể hiện định hướng rõ ràng, đáp ứng được những gì anh vạch ra trong quá trình hoạch định chưa. Tiếp đó, hãy xem xét từng yếu tố rồi đánh giá tầm nhìn. Liệu nó có phác họa một tương lai ổn định, hiện thực và tạo cảm hứng để định hướng cho mọi người không? Liệu người ta có đồng cảm với tầm nhìn đó không? Anh hãy xem xét lại bản tuyên bố sứ mệnh. Liệu nó có xác định rõ ràng ngành kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ hoạt động không? Liệu ngôn từ trong đó có thể hiện định hướng rõ ràng không? Liệu sứ mệnh đó có giúp mọi người ra quyết định về việc sử dụng thời gian, tập trung nguồn lực như thế nào và ở đâu để đáp ứng yêu cầu không? Hãy xem xét lại các giá trị. Đó có phải là những hướng dẫn hành động có ý nghĩa và phù hợp, hay đơn giản chỉ là những lời nói suông? Liệu những giá trị đó có được củng cố bằng hành động của tổ chức không? Câu nói "tin tưởng ở mọi người" có vẻ là một giá trị có ý nghĩa. Nhưng đó chỉ là một tín hiệu không rõ ràng về cam kết của tổ chức trong việc tin tưởng ở mọi người nếu tổ chức không cân đối giữa trách nhiệm với quyền hạn. Nhưng trong một tổ chức luôn đề cao giá trị "tin tưởng ở mọi người", mọi người sẽ không thể hiểu được thông điệp đó khi họ buộc phải xin phép mới được sử dụng chiếc máy photocopy.

Những mối quan tâm về tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị thường tập trung ở các cấp lãnh đạo cao nhất. Nếu anh nằm ở tầng quyền lực thấp hơn, anh phải có những sáng kiến để "nắm lấy vai trò lãnh đạo", hay nói cách khác, anh phải gây ảnh hưởng đến cấp lãnh đạo cao hơn để họ theo định hướng của anh và hoàn thiện tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị của tổ chức. Cần biết rằng việc tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị phải tốn nhiều thời gian nên anh sẽ phải lôi kéo nhiều cấp trong tổ chức tham gia để những tuyên bố đưa ra thực sự có ý nghĩa. Khi những nội dung này được xác định rõ ràng, tổ chức sẽ có một môi trường để duy trì những hoạt động hiệu quả trên một chặng đường dài.

## 50. Phát triển các kịch bản

Kịch bản là những tiến trình hành động mang tính giả thuyết. Chúng thể hiện kiểu suy nghĩ "điều gì xảy ra nếu...". Chẳng hạn, "Điều gì xảy ra nếu quy trình sản xuất mới giúp tăng công suất 30%?" hoặc "Điều gì xảy ra nếu việc áp dụng quy trình sản xuất mới kéo dài hơn 6 tháng so với dự kiến?"

Các kịch bản tạo ra cơ hội để cân nhắc những tình huống khác nhau có thể xảy ra và thiết lập đường lối hành động phù hợp. Nhà lãnh đạo giỏi xác định những kịch bản khác nhau để tránh bị bất ngờ và mở rộng khả năng thành công. Họ sử dụng các kịch bản để chuẩn bị phương hướng tiến vào những lĩnh vực chưa chắc chắn. Họ biết rằng giá trị của việc xây dựng các kịch bản xuất phát từ việc phân tích bản chất của đường lối hành động. Việc tạo ra những khả năng khác nhau giúp nhà lãnh đạo tổng hợp được những thông tin đa dạng. Nó giúp nhà lãnh đạo lựa chọn một đường lối họ tin là sẽ giải quyết một cách tốt nhất những vấn đề được đặt ra trong quá trình lập sơ đồ phạm vi lãnh đạo của mình.

Hãy xác định ba kịch bản chính: tốt nhất, xấu nhất và dễ xảy ra nhất. Mỗi tình huống được đúc kết từ những thông tin thu thập được qua việc hoạch định. Trường hợp tốt nhất được xây dựng trên giả định rằng tất cả các chỉ số đều theo chiều hướng khả quan và tất cả kỳ vọng đều thành hiện thực. Chẳng hạn, có thể đưa ra tình huống tốt nhất dựa trên giả định nguyên vật liệu chính luôn có sẵn và máy móc thiết bị không gặp trục trặc nào. Trường hợp xấu nhất được xây dựng trên giả định những điều bất lợi nhất sẽ xảy ra. Chẳng hạn, lạm phát sẽ tăng tới mức hai con số, chi phí nhân công tăng gấp đôi, và trong sáu tháng tới sẽ không có đủ nguyên vật liệu chính. Trường hợp dễ xảy ra nhất hoặc có khả năng xảy ra nhất sẽ quyết định đường lối hành động.

Hãy bắt đầu phát triển các kịch bản bằng cách xác định những khả năng chắc chắn xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định. "Điều chắc chắn" là những điều anh dự tính cho một đường lối hành động, có khả năng xảy ra ở mức cao. Chẳng hạn, một doanh nghiệp trên Internet có thể phải tính đến một sự thật hiển nhiên là càng ngày, khách hàng sẽ càng được hưởng dịch vụ truy cập Internet nhanh và thuận tiện hơn. Sau đó, hãy xác định những điểm mốc trên đường đi, những chỗ rẽ quan trọng, biển báo dừng, hoặc báo hiệu phải thận trọng. Các công ty theo đuổi việc cung cấp dịch vụ Internet tốc độ cao nhận thấy quyết định chuyển sang dịch vụ Internet không dây cố định đã mang lại một thay đổi quan trọng trong việc tách khỏi đường cáp truyền hình. Tương tự,

sự can thiệp của chính phủ dưới bất kỳ hình thức nào vào việc truy cập Internet cũng sẽ cản trở người sử dụng. Hãy liệt kê những yếu tố có thể xảy ra trên bước đường của anh. Hãy đánh giá tất cả những yếu tố đó theo xác suất: thấp, trung bình hoặc cao.

Từ những đánh giá này, hãy xây dựng những tình huống tốt nhất, xấu nhất và dễ xảy ra nhất. Sử dụng kinh nghiệm: phương hướng hành động cho trường hợp tốt nhất và xấu nhất chiếm xác suất 20%, phương hướng hành động cho trường hợp dễ xảy ra nhất chiếm xác suất 50–70%. Hãy lôi kéo người khác vào hoạt động xây dựng tình huống. Những nhân vật then chốt anh đề cập đến trong kỹ năng "Làm việc như Walton" (kỹ năng 37) có thể sẽ mang lại những ý kiến hữu ích. Ngoài ra, bất kỳ ai giúp anh hiểu thêm cơ sở cho các giả định về tình huống đều nên tham gia vào quá trình xây dựng tình huống.

Tất nhiên, cần đánh giá việc xây dựng tình huống. Việc đưa ra các khả năng cũng là một dạng phỏng đoán. Hãy áp dụng kỹ năng "Sử dụng toàn bộ bộ não" (kỹ năng 10, Chương 3) để tối đa hóa năng lực của anh khi xây dựng các tình huống. Cũng cần hiểu rằng giá trị của quá trình xây dựng kịch bản xuất phát từ việc phân tích, tổng hợp những nguồn thông tin phức tạp. Khi anh theo đuổi những khả năng dễ xảy ra nhất, hãy làm giống như khi anh đang lái xe trên đường với đèn pha bật sáng. Hãy sẵn sàng xác định lại đường đi nếu nhận được những thông tin mới và không lường trước.

51. Xác lập các hành động cụ thể để hỗ trợ bức tranh tổng thể

Những nhà lãnh đạo ở phạm vi toàn cầu đưa ra tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Tuy nhiên, đó không phải là công việc thường ngày mà là một công việc đặc biệt. Đó không phải là dạng định hướng lãnh đạo thường xuyên. Công việc thường xuyên hơn của các nhà lãnh đạo là chỉ đạo, dẫn dắt các nhóm nhỏ, các đơn vị và các cá nhân trong tổ chức.

Nhà lãnh đạo xuất sắc biết rằng đường lối hành động đưa ra cho nhóm hoặc đơn vị nhỏ phải nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và mục tiêu dài hạn của tổ chức. Họ đưa ra những quyết định hàng ngày với sự quán triệt mục tiêu chung của cả tổ chức. Họ đưa ra những đường hướng đơn lẻ nhằm hỗ trợ cho chiến lược lớn hơn. Định hướng lãnh đạo thường được thể hiện nhiều hơn trong các hành động ở phạm vi một nhóm hoặc một đơn vị. Nhà lãnh đạo bẩm sinh là những người thiết lập một định hướng nhằm đưa nhóm tới nơi cần đến ở thời điểm hiện tại và

cũng là người giúp nhóm thành công trong tương lai.

Hãy áp dụng "Nhận thức hai tròng" (kỹ năng 38) và điều chỉnh tầm nhìn của anh sao cho vừa thấy được bức tranh tổng thể, vừa đưa ra được đường hướng cụ thể. Hãy tự hỏi: những quyết định hàng ngày ảnh hưởng thế nào đến những người ở gần anh và cả những người ở xa hơn? Hãy cân nhắc xem việc anh quyết định hỗ trợ một nhóm khách hàng có ảnh hưởng như thế nào tới tất cả những khách hàng khác.

52. Tập trung trước hết vào khách hàng

Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, điều ăn sâu vào suy nghĩ của mỗi người là khách hàng chiếm vị trí quan trọng hàng đầu. Thomas M. Siebel, Tổng Giám đốc Tập đoàn Siebel Systems là người quán triệt sâu sắc quan điểm này. Ông cho treo đầy các bức ảnh chụp những khách hàng đã mua phần mềm quản lý bán hàng và dịch vụ khách hàng của Siebel trên tường ở công ty. Ông lập ra một nhóm kỹ sư hỗ trợ về phần mềm phản ứng nhanh (SWAT) hoạt động 24 giờ/ngày để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Phần trăm hoa hồng và tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hài lòng của khách hàng với dịch vụ họ nhận được. Do Siebel là công ty bán phần mềm quản lý dịch vụ khách hàng, nên Tổng Giám đốc Siebel cho rằng ông phải phát triển dịch vụ khách hàng theo chiều sâu. Doanh số của Siebel đã tăng 80% trong năm 1999.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi đều biết họ phải tập trung vào hai loại khách hàng: khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ. Khách hàng bên ngoài là những người mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ của công ty, là người bên ngoài quyết định sự sống còn của công ty. Khách hàng nội bộ cũng quan trọng không kém nhưng thường không được quan tâm đúng mức khi các công ty bàn đến các vấn đề liên quan đến dịch vụ khách hàng. Khách hàng nội bộ là những người làm việc trong cùng một công ty và có ảnh hưởng lẫn nhau. Chẳng hạn, cả người trực tầng lẫn nhân viên tại quầy đăng ký của khách sạn đều phục vụ khách hàng đến thuê phòng–những khách hàng bên ngoài. Nhân viên quầy lại là khách hàng nội bộ của nhân viên trực tầng, bởi vì để phục vụ khách hàng bên ngoài tốt hơn, nhân viên quầy cần sự hỗ trợ của nhân viên trực tầng. Việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng nội bộ sẽ quyết định thành công chung của tổ chức trong việc thỏa mãn khách hàng bên ngoài. Toàn bộ phần kỹ năng "Lập sơ đồ phạm vi hoạt động" (Chương 6) đã cho thấy các vấn đề và những mối quan tâm về khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ. Nhà lãnh đạo tài ba cần thiết lập một phương hướng tập trung vào cả hai loại

khách hàng.

Hãy hoạch định cụ thể từng bước trong đường lối hành động và luôn tâm niệm điều này: "Làm thế nào để hoạt động đó thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ?" Hãy cân nhắc xem anh sẽ được gì và mất gì nếu không đáp ứng yêu cầu của một nhóm khách hàng cụ thể. Michael LeBoeuf đã giải thích trong cuốn How to Win Customers and Keep Them for Life (Làm thế nào kiếm được khách hàng và giữ họ suốt đời): 96% khách hàng có phàn nàn không hề nói điều đó với các công ty nhưng họ sẽ không quay lại mua hàng nữa.5 Để có một khách hàng mới phải bỏ ra một nguồn lực lớn gấp 6 lần việc giữ một khách hàng cũ. Một khách hàng không hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của công ty sẽ nói điều đó cho 8 đến 10 người khác. Cần 12 lần phục vụ tốt mới bù lại được một lần phục vụ tồi. Những doanh nghiệp có hệ số chất lượng phục vụ trung bình ở mức thấp chỉ đạt tỷ số lợi nhuận trên doanh thu là 1% và đánh mất thị phần với tốc độ 2% mỗi năm. Các doanh nghiệp được xếp hạng cao nhất về chất lượng dịch vụ trung bình đạt tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số là 12% và tăng thị phần với tốc độ 6% mỗi năm trong khi vẫn bán được giá cao hơn. Hãy ghi nhớ những số liệu thống kê này khi anh ra quyết định về đường lối lãnh đạo.

53. Lập kế hoạch ứng phó với thay đổi

Nhà lãnh đạo xuất sắc vạch ra một đường lối nhằm đáp ứng những áp lực thay đổi theo yêu cầu hoặc do mong muốn mà họ nhận ra trong quá trình lập sơ đồ phạm vi hoạt động. Họ vạch ra một con đường cụ thể và thực tế để vượt qua những khó khăn, bất ổn do sự thay đổi tạo ra.

Hãy thiết lập đường lối hành động thích hợp để đối phó với các sức ép thay đổi theo yêu cầu hoặc thay đổi theo mong muốn. John F. Antioco, Chủ tịch Tập đoàn Blockbuster đã nhận ra những yêu cầu thay đổi trong ngành của ông. Các cửa hàng cho thuê băng video đã phải cạnh tranh với nhiều hình thức dịch vụ giải trí phục vụ tận nhà. Vệ tinh, cáp, Internet băng thông rộng trở thành những đối thủ lớn, đưa phim ảnh và các chương trình giải trí khác vào từng gia đình. Antioco đã ký một hợp đồng kéo dài 20 năm với Tập đoàn Enron để sử dụng mạng cáp quang tốc độ cao của Enron trong việc cung cấp dịch vụ video theo yêu cầu. Ông liên kết Blockbuster với DirectTV để tạo ra một nguồn phân phối vệ tinh. Trang Blockbuster.com giới thiệu các phim video và quảng bá hình ảnh công ty. Ngoài ra, công ty đã liên kết với America Online (AOL) để quảng cáo các sản phẩm và dịch vụ của nhà cung

cấp dịch vụ Internet này trong các cửa hàng của Blockbuster. Thậm chí khách hàng có thể mua thực phẩm qua mạng và được giao tận nhà cùng với các cuốn video nhờ sự kết hợp giữa Blockbuster, Food.com và Takeout Taxi. Đường lối hành động của Antioco giúp Blockbuster luôn sẵn sàng phản ứng lại với bất kỳ áp lực thay đổi nào trong xu hướng phát triển của dịch vụ giải trí tại gia đình.

Antioco cũng quan tâm đến việc mở rộng mạng lưới bán lẻ của Blockbuster. Đến tháng 9/2000, 70% số hộ gia đình ở Mỹ chỉ cần mất 10 phút lái xe là có thể tới cửa hàng của Blockbuster. Đã có 45 triệu gia đình đăng ký dịch vụ thuê video của công ty. Antioco đưa ra phương hướng thay đổi theo ý muốn này khi ông nhận thấy ở Mỹ có 88 triệu hộ gia đình, có nghĩa là sẽ có 43 triệu hộ nữa đang là khách hàng tiềm năng của Blockbuster. Antioco biết rằng video gia đình không bóp chết phim ảnh và dịch vụ trả tiền khi xem sẽ không thay thế được dịch vụ cho thuê. Ông tin rằng mức tăng trưởng trên 20 tỷ đô la so với 20 năm trước có thể tăng lên thành 30 tỷ đô la trong năm năm tới. Antioco mô tả đường lối hành động của ông qua câu nói: "Những người tin rằng đó là trò chơi mà chẳng ai được lợi gì thì sẽ không hiểu thực chất người tiêu dùng mong muốn gì từ dịch vụ giải trí nếu họ có thể dễ dàng tiếp cận nó."6

Hãy áp dụng phương pháp của Antioco. Hãy lựa chọn những hành động thích ứng với áp lực thay đổi theo mong muốn hoặc theo yêu cầu mà anh nhận thấy qua kỹ năng "Theo dõi áp lực thay đổi" (kỹ năng 40). Hãy thiết lập một đường lối hành động đáp ứng được cả thay đổi hiện tại trong phạm vi nhỏ cũng như thay đổi lớn sắp xảy đến, dựa trên việc nhận định yêu cầu bằng "Nhận thức hai tròng" (kỹ năng 38) và Khả năng nhìn nhận các xu hướng (kỹ năng 39). Hãy hợp nhất các thông tin từ kỹ năng "Làm việc như Walton" (kỹ năng 37) để xử lý các tình huống và giải quyết những vấn đề mà người khác quan tâm.

Hãy thiết lập một đường lối thực sự tạo ra khả năng đối phó với các thay đổi. Hãy tự hỏi: "Điều gì thực sự có thể thay đổi, vào lúc nào và do ai?"

Hãy thiết lập đường lối hành động để trang bị cho mọi người những kỹ năng cần thiết trong công việc nhằm hỗ trợ tiến trình thay đổi của anh. Hãy đảm bảo đường hướng của anh có tính toán đến những tình huống phức tạp xảy ra trong thực tế. Một cơ quan lớn của chính phủ đã không làm như vậy và phải gánh chịu hậu quả. Cơ quan này đã nhận thấy cần phải thay đổi trước nhu cầu

ngày càng tăng từ phía khách hàng, cũng là những cơ quan chính phủ khác, về việc trả lời nhanh hơn và chính xác hơn. Một đường lối hành động được vạch ra. Một phần của kế hoạch này là giới thiệu một chương trình phần mềm máy tính mới. Mọi người được đào tạo về phần mềm này ngay sau khi đường lối hành động được công bố. Nhưng phần mềm đã không được cài đặt trong sáu tháng sau đó vì rất nhiều lý do. Cho đến lúc đó, không ai còn nhớ được những kiến thức đã được học. Vì lý do đó, điều này đã cản trở thành công chung của toàn bộ tiến trình.

Hãy xác định những bước đi cần thiết nhằm hỗ trợ cho đường lối hành động của anh. Các nhà lãnh đạo tại cơ quan chính phủ trên nhận thấy cần phải điều chỉnh đường lối sai lầm của mình. Họ đào tạo lại để tất cả các nhân viên đều sử dụng được phần mềm. Các nhà lãnh đạo cũng tiếp tục thay đổi hệ thống quản lý hoạt động của tổ chức để thưởng cho những người sử dụng toàn bộ các chức năng của phần mềm hiệu quả nhất. Nỗ lực này đã có ảnh hưởng rất tích cực tới việc đề ra kế hoạch tổng thể. Hãy luôn đặt ra câu hỏi: "Nguồn lực nào là cần thiết?" để thực hiện những thay đổi trong đường lối hành động của anh.

Hãy duy trì mối quan hệ với khách hàng khi anh đưa ra giải pháp ứng phó với những thay đổi. Khách hàng thường đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra yêu cầu thay đổi. Do đó, hãy thiết lập đường lối hành động với sự tham gia liên tục của cả khách hàng bên ngoài lẫn khách hàng nội bộ, để đảm bảo rằng đường lối đưa ra đáp ứng yêu cầu của họ.

Tuy nhiên, hãy chấp nhận một thực tế là sẽ tồn tại những điều mơ hồ. Việc thiết lập đường lối ứng phó với thay đổi thường liên quan tới những điều có thể và có khả năng xảy ra nhiều hơn là những điều chắc chắn xảy ra trong tương lai. Hãy căng buồm ra khơi trên biển cả của những thay đổi, và hãy hiểu rằng anh không bao giờ biết được đầy đủ liệu đường lối đó sẽ dẫn anh đến nơi anh cần đến hay không. Hãy cầm lái con thuyền. Hãy trau dồi những kỹ năng "tự ý thức về bản thân" (Chương 3) nhằm củng cố những khả năng này. Xem lại khả năng "thành công ngay cả trong áp lực" (kỹ năng 3) và "linh hoạt khi đối mặt với khó khăn" (kỹ năng 6) khi thiết lập đường lối để đương đầu với những thay đổi.

54. Thể hiện sự sắc bén

Sự sắc bén hàm ý việc anh làm xong mọi việc khi người khác còn đang suy nghĩ đến những kết quả khác nhau. Điều đó có nghĩa phải biết cách hành động khi có nhiều con đường để đi đến đích.

Việc này liên quan đến cách thiết lập đường lối hành động khi nguồn lực khan hiếm. Sự sắc bén không có nghĩa là "mưu mẹo" – một cách gọi tế nhị dành cho những người không đáng tin cậy hoặc thiếu vững vàng. Sự sắc bén thể hiện sự lựa chọn thận trọng khi đối mặt với những tình huống thử thách. Nó cho phép nhà lãnh đạo thiết lập một đường lối có hiệu quả nhất trong giới hạn nguồn lực của mình, với vô số những cái tôi cá nhân và mưu đồ giành quyền lực đang tồn tại trong toàn tổ chức.

Hãy hiểu rõ những thực tế trong tổ chức của anh. Ai muốn gì? Có những nguồn lực nào? Những người khác sẽ phản ứng thế nào trước đường lối hành động của anh?

Định hướng lãnh đạo của anh ảnh hưởng thế nào đến những nhóm người hưởng lợi khác nhau? Hãy vạch ra các vấn đề chủ chốt của từng đối tượng hưởng lợi chính. Hãy kiểm tra mức độ đáp ứng. Hãy xác định yêu cầu nào của người hưởng lợi là quan trọng nhất trong thời điểm hiện tại và yêu cầu nào sẽ phát sinh trong những giai đoạn sau của đường lối hành động. Cân bằng những yêu cầu có thể thực hiện được và hoàn thành kiểm nghiệm khả năng đáp ứng với những ảnh hưởng dài hạn luôn tồn tại trong đường lối hành động.

Lấy ví dụ, anh hãy đánh giá sự sắc bén của United AirLine (UAL) trong cuộc đấu tranh với các phi công vào mùa du lịch hè năm 2000. Hãng hàng không này và 10.000 phi công đã có cuộc tranh chấp về tiền lương. Năm 1994, các phi công đã chấp nhận giảm lương để đổi lấy cổ phần của UAL. Vào tháng 4/2000, mức lương vẫn chỉ bằng mức năm 1993. Các phi công tin rằng họ đáng được hưởng mức lương cao hơn và quyết định từ chối làm ngoài giờ. Hàng loạt các chuyến bay bị hoãn khiến hàng ngàn khách hàng bị kẹt lại. Hãng hàng không này đã để mất một loạt khách hàng sang tay các hãng khác. United đã giảng hòa với các phi công trong tháng 9/2000 bằng cách tăng lương từ 21,5% đến 28,5%. Với đường lối hành động đó, United sẽ hoặc phải tăng giá vé hoặc chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn. Nếu giá vé tăng lên, khách hàng sẽ chuyển sang các hãng hàng không khác. Nếu lợi nhuận thấp hơn, nhiều cổ đông sẽ rút cổ phần. Ngoài ra, những liên đoàn khác, như Hiệp hội quốc tế Thợ máy và Nhân viên hàng không, đại diện cho gần 50.000 thợ máy, nhân viên nhận gửi hành lý, nhân viên bán vé, cũng muốn đòi tăng lương.

United nhận thấy cần nhượng bộ để các phi công quay lại làm việc. Nhưng đồng thời, hãng này cũng muốn xúc tiến kế hoạch mua lại US Airways Group. United sẽ thực hiện thành công dự

định đó, nếu các phi công của những hãng hàng không lớn khác như American và Delta cũng yêu cầu tăng lương.7 Lúc đó, giá vé sẽ tăng chung trong toàn ngành. Những khách hàng mua vé theo giá công bố sẽ vẫn phải bay với các hãng lớn bởi họ kiểm soát những tuyến đường chính. Anh có nghĩ rằng United đã thực hiện một bước đi có tính toán không? Tại sao? Còn anh sẽ làm gì để lãnh đạo United trong tình huống này?

Hãy xem xét những tình huống tương tự. Trước hết, hãy xác định những điều có thể thực hiện được. Đường lối hành động nào anh có thể theo đuổi trong điều kiện chính trị hiện tại với những mục tiêu khác nhau, những phương hướng khác nhau và nguồn lực hạn chế? Hãy xác định cách ứng phó với những hạn chế này. Hãy củng cố kỹ năng "xây dựng quan hệ". Nếu anh có quan hệ tốt với tất cả mọi người, việc thiết lập đường lối lãnh đạo sẽ dễ dàng được chấp nhận dù còn một số hạn chế, miễn là đường lối đó giúp ích được những người khác.

Cuối cùng, sự sắc bén đòi hỏi anh phải nắm được kỹ năng "Im lặng và lắng nghe" (kỹ năng 1). Có thể đối với một số người, sự sắc bén đồng nghĩa với việc đưa ra các mưu mô xảo quyệt và cố gắng lừa dối. Nhưng sự sắc bén thực thụ sẽ giúp anh tối đa hóa cách sử dụng thông tin một cách thông minh dựa trên những ưu tiên để thực hiện đường lối tốt hơn.

55. Định hướng và phản chiếu

Việc thiết lập một tiến trình tạo ra một yêu cầu duy nhất đối với nhà lãnh đạo. Định hướng của nhà lãnh đạo phải hướng dẫn những người đi theo họ tiến về phía trước, vượt qua những điều bất ổn. Tuy nhiên, chỉ khi người ủng hộ cam kết thực hiện thì định hướng đó mới có ý nghĩa. Nhà lãnh đạo đối mặt với một nghịch lý: Họ cần định hướng cho tương lai thông qua hành động của mình và cũng nhìn lại xem người đi theo sẽ chấp nhận điều gì. Nhà lãnh đạo bậc thầy thúc đẩy người khác tới một tầm cao mới, đồng thời điều chỉnh định hướng phù hợp với khả năng của những người này. Nhà lãnh đạo có năng lực vẫn ngồi cầm lái thật chắc chắn và vững vàng. Đồng thời, họ giúp những người ủng hộ vượt qua những trở ngại mà anh ta gặp phải khi họ chọn đi theo đường hướng của nhà lãnh đạo.

Hãy nghe những lời nói của Andrea Jung, người đã trở thành Tổng Giám đốc Avon Products vào tháng 11/1999. Khi phát biểu trước 13.000 người đại diện cho Avon, Jung đã tuyên bố: "Avon nghĩ đến các bạn đầu tiên và trước hết. Tôi đứng đây trước các bạn và xin

hứa điều đó sẽ không bao giờ thay đổi". Jung đã đưa ra một đường lối lãnh đạo tạo thách thức với mô hình bán hàng truyền thống, theo đó, việc trực tiếp tới từng gia đình đã trở thành tiêu chuẩn của công ty từ năm 1886. Jung chẳng có sự lựa chọn nào ngoài việc tìm ra một đường lối mới. Doanh số bán hàng trực tiếp chỉ chiếm 6,8% trong tổng doanh số 27 tỷ đô la của ngành mỹ phẩm trong năm 1999, giảm 8% so với năm 1995. Tăng trưởng về doanh số của Avon đã giảm xuống chỉ còn 1,5% năm 1999. Mặc dù nền kinh tế phát triển mạnh, nhưng Avon vẫn phải vật lộn để tồn tại.

Để đối phó, Jung muốn đưa Avon xâm nhập vào lĩnh vực bán lẻ. Bằng việc hoạch định tương lai và nắm được yêu cầu của lực lượng bán hàng (tức là những người ủng hộ), Avon sẽ bán hàng qua những ki–ốt do Avon cấp quyền kinh doanh tại các phố buôn bán lớn. Jung cũng đưa ra phương hướng "định hướng và phản chiếu" cho việc sử dụng web. Một trang bán hàng qua mạng sẽ hỗ trợ cho những đại lý của Avon và giới thiệu danh mục hàng của công ty này. Bất kỳ ai trong lực lượng bán hàng đều có thể trở thành một "đại lý điện tử" bán hàng qua mạng và nhận hoa hồng từ những đơn hàng. Mạng Internet giúp các đại lý kiếm tiền nhanh hơn và dễ dàng hơn. Jung định hình đường lối tương lai, đồng thời phản chiếu yêu cầu của những đại lý bán hàng. Trang web cũng giúp công ty Avon tiết kiệm được chi phí. Để xử lý một đơn hàng qua mạng chỉ mất 30 xu, trong khi việc thực hiện đơn hàng giao tận cửa theo kiểu truyền thống mất tới 90 xu. Jung tiếp tục xác định xem giải pháp bà đưa ra đã phản ánh được bao nhiêu phần trăm yêu cầu của các đại lý bán hàng. Bà thăm dò ý kiến của họ qua trang web và tìm hiểu xem công nghệ nào sẽ giúp ích cho họ8.

Thất bại trong cả việc định hướng lẫn phản chiếu đều khiến những người ủng hộ bỏ đi. Những nhà điều hành cấp cao sẽ không tiếp tục nhận được sự ủng hộ nếu đường lối của họ không còn phù hợp với công ty. Steve Jobs đã phải rời bỏ Apple, một công ty do chính ông sáng lập, khi ban lãnh đạo công ty cảm thấy định hướng ông đưa ra không còn đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh. Sau đó, Jobs lại quay trở lại bởi ban lãnh đạo nhận thấy ông có thể đưa ra một đường lối có ý nghĩa, phản ánh được những mong muốn của họ.

Anh hãy thiết lập đường lối của mình sao cho nó tạo được sự cân đối giữa những triển vọng trong tương lai với các mối quan tâm hiện tại của người ủng hộ. Hãy kiểm tra sự lựa chọn của mình. Hãy thử nghiệm với những cá nhân hoặc các nhóm được lựa chọn

từ những người ủng hộ anh. Hãy tìm hiểu phản hồi của họ để xem đường lối hành động đó đã phản ánh đến mức độ nào những điều họ sẽ chấp nhận. Hãy cân nhắc đầu vào của họ và nếu cần, hãy điều chỉnh đường lối bằng cách tiến thêm hoặc lùi lại vài bước.

56. Thể hiện là một công dân tốt

Nhà lãnh đạo xuất chúng được nhiều người ủng hộ khi đường lối của họ thể hiện họ là một công dân tốt. Ở phạm vi toàn cầu, hành động của họ thể hiện một đường lối với hàm ý "thế giới là gia đình của tôi". Hãy nghĩ về những nhà lãnh đạo vĩ đại như Gandhi và Mẹ Teresa. Ở phạm vi nhỏ hơn, các nhà lãnh đạo thiết lập một đường lối mang thông điệp "nhóm là gia đình tôi".

Hãy kiểm tra tư cách công dân trong đường lối của anh. Hãy tự hỏi xem định hướng của anh phục vụ như thế nào cho cuộc đấu tranh của những người đã trải qua quãng thời gian khắc nghiệt nhất và gặp những khó khăn lớn nhất. Hãy suy nghĩ xem đường lối hành động của anh ảnh hưởng thế nào tới những người đang làm việc trong sự thiếu thốn về nguồn lực và thiếu sự hỗ trợ. Hãy thiết lập một tiến trình hành động với những cải thiện về các vấn đề xã hội quan trọng nhất mà nhóm, tổ chức, cộng đồng hay quốc gia của anh đang đối mặt.

Tư cách công dân tốt liên quan đến vấn đề về giá trị. Anh phải quyết định thang giá trị dựa trên kỹ năng "Tự ý thức về bản thân". Liên tục thử thách chính mình để ngày càng nâng cao tư cách công dân. Hãy cân nhắc kỹ "Tôi có thể làm được gì hơn cho những người dưới quyền?" trong mọi hành động lãnh đạo của anh.

57. Biết thời điểm tiến thoái

Nhà lãnh đạo giỏi biết rằng khi xác lập một đường lối, họ cần có sự linh hoạt. Họ biết rằng hoạch định có tầm quan trọng đặc biệt và những kế hoạch có thể trở thành vô nghĩa nếu điều gì đó không nằm trong dự kiến xảy ra. Họ biết rằng không thể cân nhắc hết mọi tình huống bất ngờ. Bất cứ lúc nào những sự việc không lường trước cũng có thể xảy ra, phá hỏng cả những đường lối hành động được chuẩn bị kỹ càng nhất. Nhưng nhà lãnh đạo có năng lực luôn sẵn sàng chấp nhận sự tồn tại của những điều không lường trước. Họ biết họ không thể kiểm soát được kết quả nhưng họ có thể tập trung vào hành động. Họ cam kết thực hiện và duy trì một đường lối chừng nào đó vẫn là một đường lối tốt nhất để đạt được mục đích.

Hãy thiết lập một đường lối nhằm đáp ứng yêu cầu lãnh đạo. Xác định trước những tiêu chuẩn đánh giá để biết lúc nào anh muốn từ bỏ. Đặt giới hạn về thời gian để xác định khi nào anh vẫn sẵn sàng "tiếp tục". Sau đó, hãy cất cánh và bay với tốc độ tối đa. Hãy sẵn sàng thay đổi tiến trình nếu cần. Hãy theo dõi chuyển động của anh với những tiêu chuẩn đã định trước. Đôi khi, việc sớm điều chỉnh đường lối hành động có thể giúp loại bỏ những trục trặc lớn về sau. Hãy luôn nhớ câu nói: "Nếu anh bắt một con rắn khi nó còn nhỏ, thì sau này, anh có thể tránh khỏi nọc độc của nó".

Sự sẵn sàng từ bỏ không có nghĩa là mất tập trung hoặc thiếu sức mạnh trong hành động. Hãy kiên định với đường lối của anh chừng nào mọi việc vẫn có vẻ khả quan. Cần biết rằng việc thiết lập một đường lối luôn liên quan đến các xác suất giống như chơi bài poker. Hãy chấp nhận và đón nhận những rủi ro luôn đồng hành với việc lãnh đạo. Hành động của anh có thể vừa là một cuộc phiêu lưu tuyệt vời, vừa là mối đe dọa nghiêm trọng cho anh và những người khác. Sự lựa chọn của anh có thể gây ra mất mát nhưng cũng có thể đem lại một đóng góp to lớn. Anh không thể loại bỏ những nhân tố rủi ro nhưng anh có thể tập trung vào những thế mạnh của mình để đạt được thành công.

Hãy liên tục trau dồi những kỹ năng anh cần để lập sơ đồ phạm vi hoạt động (Chương 6) khi anh xác định đường lối hoạt động. Đôi khi, thoạt trông thì đường lối hoạt động có vẻ như không thể thất bại được. Nhà lãnh đạo giỏi lại biết điều đó cũng tương tự như khi con chó vẫy đuôi và liếm tay anh, điều đó không có nghĩa là sau đó nó sẽ không cắn anh. Hãy tiếp tục đào sâu kỹ năng "Tìm một triển vọng khác" (kỹ năng 36) để bổ sung thông tin về tình huống và "làm việc như Walton" (kỹ năng 37) để thu thập thông tin từ các nguồn khác nhau. Hãy xem xét cách thức giải quyết những nguyên nhân gốc rễ (kỹ năng 42). Hãy nhạy cảm trước những khả năng mới (kỹ năng 43). Hãy liên tục kiểm tra xem những áp lực thay đổi đang đến gần có thể ảnh hưởng như thế nào đến hành động của anh (kỹ năng 40).

Hãy nhớ lại câu nói nổi tiếng của Forest Gump: "Cuộc đời giống như một cái hộp đóng kín, anh không bao giờ biết anh sẽ nhận được cái gì". Hãy sẵn sàng tiến lên khi cuộc đời mang lại cho anh điều anh chưa từng mong đợi và cũng không muốn đón nhận. Hãy chấp nhận rủi ro. Đừng xuẩn ngốc. Anh có thể lừa gạt trong một trò bài bạc và đôi lúc thắng. Nhưng tránh đặt cược cả một trang trại nếu như anh đang lạc hướng. Hãy ngả các quân bài nếu anh buộc phải làm như vậy. Sau đó, hãy rút kinh nghiệm. Xin nhớ rằng, không có thất bại thực sự, chỉ có những kinh nghiệm để học

hỏi.

58. Tiến lên và hành động: hãy quyết đoán

Khi mọi việc đã hoàn tất, thì việc thiết lập một đường lối cũng có nghĩa là hành động. Ở một mức độ nào đó, anh phải chịu vất vả và hiểm nguy. Những nhà lãnh đạo xuất chúng hành động rất quyết đoán. Đa số chúng ta chỉ trở nên quyết đoán khi tòa nhà đang bốc cháy với ngọn lửa dữ dội, còn nhà lãnh đạo bậc thầy lại luôn sẵn sàng hành động và quyết đoán ở mọi lúc. Họ luôn hành động với quyết tâm biến điều gì đó thành hiện thực. Họ suy nghĩ với logic đạt được kết quả. Họ luôn thể hiện sự sẵn sàng tiến lên phía trước bằng một bước đi táo bạo, tích cực và quả quyết.

Lấy ví dụ về Peter I. Bijur, Tổng Giám đốc Tập đoàn Texaco. Ba tháng sau khi ông tiếp nhận vai trò lãnh đạo, công ty này đã vướng phải một vụ kiện liên quan đến vấn đề phân biệt chủng tộc. Một cuốn băng được tung ra, trong đó ghi lại lời phát biểu của những nhà điều hành cấp cao với những nhận xét xúc phạm đến chủng tộc. Bijur đã không do dự. Ông thừa nhận vấn đề một cách công khai. Ông giải quyết vụ kiện với chi phí lên tới 140 triệu đô la. Ông sa thải một nhà điều hành và tước bỏ những khoản phúc lợi của hai nhà điều hành khác đã nghỉ hưu. Ông làm việc trong hai tháng tiếp sau đó để loại bỏ tận gốc và thay đổi thứ văn hóa tiêu cực đã làm tăng sự phân biệt đối xử tại nơi làm việc. Ông tuyển những người Mỹ – Phi xuất sắc, đưa họ vào các vị trí cao trong công ty. Hiện nay, những nhà lãnh đạo nhân quyền đã đưa Texaco thành một điển hình về việc loại bỏ nạn phân biệt đối xử. Hãy so sánh việc Bijur xử lý một tình huống xấu với phản ứng của Tổng thống Nga Vladimir V. Putin trước thảm họa tàu Kursk. Putin đã hành động chậm chạp trong việc tìm kiếm sự trợ giúp của nước ngoài. Ông đã trì hoãn chuyến đi tới hiện trường. Ông đã cho phép quân đội tiết lộ tin tức không đúng sự thực.

Hàng ngày, hãy đến nơi làm việc với một tinh thần sẵn sàng thực thi sáng kiến. Sự chần chừ và dông dài sẽ không lôi cuốn được những người ủng hộ. Hãy tìm kiếm những tình huống cần đến sáng kiến. Hành động quyết đoán có thể giúp cho một cuộc họp trở lại đúng hướng. Một gợi ý trực tiếp có thể hữu ích cho người đang tìm cách hoàn thành một báo cáo. Một nhận xét quan trọng có thể góp phần giải quyết xung đột giữa các thành viên trong nhóm. Hãy tiến lên khi anh thấy chính mình trong những tình huống đó. Hãy sẵn sàng đưa ra những đề xuất để cải thiện một quá trình sản xuất, đáp ứng nhu cầu một khách hàng mới hoặc điều chỉnh một sản phẩm. Khi anh đưa ra những hành động như

vậy một cách nhất quán, thường xuyên và tự nguyện, anh sẽ được xem như một nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Kỹ năng này bắt đầu bằng sự quyết tâm. Nó đòi hỏi anh phải tập trung trước hết vào điều quan trọng nhất, định hướng và phản chiếu, và biết rằng có lúc anh sẽ phải bó tay. Nhưng sau đó, hãy tiếp tục dấn bước. Hãy thiết lập đường lối! Hãy xỏ chân vào "đôi giày lãnh đạo" và tiến bước trên con đường của mình.

Hãy nhìn nhận giá trị của việc phân tích, cân nhắc và xem xét các lựa chọn. Những suy nghĩ đó định hướng cho hành động của chúng ta. Cũng cần hiểu rằng hành động này sẽ tác động trở lại suy nghĩ. Hành động tạo ra kết quả. Kết quả giúp chúng ta rút kinh nghiệm để hành động tốt hơn. Hành động của nhà lãnh đạo là một thử nghiệm, nó giúp chúng ta hình dung mọi việc sẽ chuyển biến như thế nào. Hãy sử dụng toàn bộ quỹ thời gian anh có để cân nhắc sự lựa chọn của mình. Đừng quyết định cho đến khi anh buộc phải ra quyết định. Sau đó, hãy hành động nhanh chóng khi thời gian đến.

Hãy xem lại các kỹ năng "Tự nhận thức" – kỹ năng "Im lặng và lắng nghe" (kỹ năng 1), "sống với niềm đam mê" và định hướng niềm đam mê bằng sự chính xác (kỹ năng 2). Những kỹ năng này sẽ anh củng cố khả năng để có những bước quyết đoán trong hành động lãnh đạo.

Chú thích:

1. Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4–5/1996), trang 103–109

2. Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123–131

3. James C. Collins và Jerry I. Porras, Build to Last (New York: Happer Business, 1994)

4. Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510–514

5. Michael LeBoeuf, How to Win Customer and Keep Them for Life, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13–14

6. Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7

7. Michael Arndt, “The Industry Will Pay for United’s Deal with Pilots”, tạp chí BusinessWeek 18/9/2000, trang 52

8. Nanetter Byrnes, “The New Calling”, Tạp chí BusinessWeek (18/9/2000), trang 137–148

# 8.

# Phát triển người khác thành lãnh đạo

Một trong những thực tế bất biến của việc lãnh đạo là anh không thể một mình thực hiện việc lãnh đạo. Nhà lãnh đạo và những người ủng hộ họ tạo nên một lực lượng lãnh đạo. Cả hai đều đóng góp cho quá trình này. Lãnh đạo đưa ra định hướng và cấp dưới cam kết làm theo định hướng đó. Thêm vào đó, những người lãnh đạo luôn xuất hiện ở mọi cấp trong tổ chức. Thực tế cũng cho thấy, để đảm bảo thành công, người lãnh đạo phải có mặt ở mọi nơi trong tổ chức. Không một ai có khả năng chỉ đạo mọi hành động trên bước đường đi tới thành công, ngay cả ở các công ty nhỏ. Những nhà lãnh đạo xuất sắc phải nhân bản chính mình. Họ giúp những người khác cùng nắm được 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Những nhân vật vĩ đại nhất cũng có người thầy của mình. Michael Jordan*, Rudolf Nureyev+, Joe DiMaggio□ và Luciano Pavarotti□ đều có những người thầy giúp họ phát triển tài năng và liên tục mài giũa các kỹ năng. Ronald Reagan, một "nhà thương thuyết vĩ đại" cũng phải nhờ Roger Ailes** dạy cách diễn thuyết. Bất kỳ người nào trở thành "vĩ nhân của thế giới" cũng đều phải được huấn luyện hàng ngày.

Các nhà lãnh đạo phát triển người khác trên cơ sở từng cá nhân. John Nerger, Tham mưu trưởng quân đội Mỹ thường xuyên gặp gỡ từng người trong 60 nhân viên của mình để trao đổi các cách thức giúp họ tiến bộ. Jack Welch, người được Tạp chí Fortune tặng danh hiệu "Nhà quản lý của thập kỷ" trong những năm 90 đã dành 50% thời gian cho việc tuyển dụng, huấn luyện, và phát triển cấp dưới trở thành những nhà lãnh đạo tài ba.

Nhà lãnh đạo cũng phát triển người khác trên cơ sở nhóm. Nikki Tinsley, Tổng Thanh tra của Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ (EPA), đã đào tạo năng lực lãnh đạo cho từng người trong 350 thành viên của tổ chức: nhà quản lý, người giám sát, nhân viên hành chính và nhân viên hỗ trợ. Logic của bà rất đơn giản. Đó là bà nhận thấy cần có biện pháp để Văn phòng Tổng thanh tra hoạt động có hiệu quả hơn, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, thực hiện thành công hơn những nhiệm vụ chủ chốt và mục tiêu cuối cùng là giúp EPA hoàn thành vai trò bảo vệ môi trường cho người dân Mỹ.

Văn phòng Tổng thanh tra của EPA đã từng theo văn hoá "mệnh lệnh – và – kiểm soát", từ trên xuống dưới, cấp trên ra lệnh cho cấp dưới. Tinsley nhận thấy điều này đã làm hạn chế sứ mệnh của Văn phòng Tổng thanh tra. Bà nhận thấy người lãnh đạo phải xuất hiện hàng ngày ở mọi cấp bậc. Bà hiểu rằng tất cả các thành viên có thể và nên có ý thức nỗ lực đóng góp cho thành công chung của tổ chức. Nhiều tổ chức mong muốn trao quyền cho các thành viên của mình. Một số người chỉ đồng ý suông với các ý tưởng nhưng Nikki Tinsley đã đào tạo kỹ năng lãnh đạo cho toàn tổ chức. Tinsley cũng đưa ra những chương trình quản lý chất lượng toàn diện và phát triển nhóm để giúp các thành viên cải tiến quy trình làm việc và tăng cường ảnh hưởng lẫn nhau. Tinsley tiến thêm một bước bằng cách đưa ra những nội dung tiếp theo cho việc đào tạo năng lực lãnh đạo. Bà cung cấp cho các thành viên Văn phòng Tổng thanh tra những công cụ hỗ trợ và cách thức tự đánh giá để liên tục nâng cấp hoạt động của họ. Bà mời các thành viên trong nhóm tham gia thảo luận về cách vận dụng tối đa những kiến thức từ khoá học.

Nhà lãnh đạo xuất sắc biết những người giữ vị trí chủ chốt cũng giống như những nhiễm sắc thể ADN trong tổ chức. Năng lực của họ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lãnh đạo chung. Việc phát triển người khác giống như một dạng "liệu pháp gen". Nhà lãnh đạo giỏi đưa ra những "chất dinh dưỡng" để giúp các loại gen tốt đang tồn tại trở thành những kỹ năng thiết thực. Họ cũng ghép nối, tạo nên bộ gen mới để phát triển những kỹ năng mới. Nhà lãnh đạo bẩm sinh là những người biết phát triển người khác thành nhà lãnh đạo giỏi.

Nắm được những kỹ năng trong chương này, chúng ta có thể:

- Thu hút những người có tiềm năng để phát triển họ thành nhà lãnh đạo.

- Nâng cao kỹ năng lãnh đạo của người khác thông qua những biện pháp chính thức và không chính thức.

- Cải thiện mọi khía cạnh trong năng lực của người khác.

- Thể chế hoá việc phát triển lãnh đạo trong tổ chức của mình.

59. Thu hút các ngôi sao đang lên

Nhà lãnh đạo tài giỏi thường tập trung vào việc phát triển kỹ năng lãnh đạo cho những người xung quanh. Tuy nhiên, họ cũng nhận ra giới hạn về thời gian và sức lực. Vì thế, họ bắt đầu tìm cách nhân bản chính mình qua việc thu hút các ngôi sao đang lên – những người có tài năng nhưng chưa có nhiều kinh nghiệm. Họ mong muốn biến tài năng đó thành những kết quả cụ thể. Nhà lãnh đạo xuất sắc dồn nhiều công sức hơn cho những người có khả năng và có ý chí nhất, còn nhà lãnh đạo giỏi sẽ dành nhiều nỗ lực cho việc phát triển khi điều đó mang lại lợi ích nhiều nhất và nhanh nhất.

Hãy tiến hành đánh giá những người trong nhóm, trong đơn vị, trong bộ phận của anh, những người có tiềm năng trở thành ngôi sao sáng. Anh cần tạo dựng mối quan hệ với những người này và điều đó giúp anh thuận lợi hơn trong việc lôi cuốn họ theo đường hướng phát triển của mình. Hãy xếp họ theo thang điểm bằng cách đặt ra những câu hỏi:

- Ai là người thực sự mong muốn được phát triển?

- Ai là người tiêu biểu trong việc phát triển và cố gắng thể hiện vai trò lãnh đạo?

- Ai đã trực tiếp thể hiện nguyện vọng được nâng cao khả năng lãnh đạo?

Hãy xác định những người có số điểm cao nhất, tập trung vào họ trước, sau đó mở rộng quá trình tìm kiếm nhân tài sang các lĩnh vực khác trong tổ chức. Sử dụng những câu hỏi tương tự để xác định ai là người cần được anh chú ý. Hãy cân nhắc việc đưa những người đó vào lĩnh vực hoạt động của anh sẽ mang lại lợi ích gì. Liệu anh có thể tác động để những người này chuyển đến nhóm hoặc bộ phận của anh, tạo thuận lợi cho việc phát triển họ không? Việc chuyển đổi công việc sẽ làm một số người thêm hăng hái, nhưng dĩ nhiên, anh cần làm rõ kỳ vọng với những người khác trước khi áp dụng biện pháp này. Chắn chắn anh không muốn mang tiếng xấu là "cướp mất nhân sự của bộ phận khác". Hãy tập

trung vào những cá nhân được lợi từ sự chuyển đổi này và việc chuyển vị trí công tác của họ không ảnh hưởng xấu đến nơi họ đang làm việc.

Khi tìm kiếm nhân tài bên ngoài tổ chức, hãy cho họ thấy trước về thực tế công việc. Hãy cho những ứng cử viên mới biết thực tế của việc đảm nhận vai trò lãnh đạo trong tổ chức hay bộ phận của anh. Hãy đưa cho họ bản miêu tả để ngỏ về những thách thức liên quan đến việc phát triển kỹ năng của họ. Điều này có thể sẽ khiến một số người bỏ đi nhưng bản mô tả thực tế công việc có vai trò như một cơ chế loại bỏ những người không hoặc không thể vươn lên thành những ngôi sao. Anh cần tìm những nhân tài thực sự mong muốn được phát triển qua những khó khăn mà họ phải đối mặt. Một số tổ chức tìm cách giấu thông tin khi tuyển dụng. Điều này là một sai lầm, bởi vì cuối cùng thì nhân viên mới cũng tìm ra được bản chất sự việc. Sự tan vỡ ảo tưởng khiến một số người bỏ đi và một số người khác ở lại nhưng buông xuôi. Hãy tránh cả hai kết cục này bằng cách cho họ xem trước bản mô tả thực tế công việc.

Hãy tập trung vào việc thu hút những người có tiềm năng thay vì tập trung vào những người có kinh nghiệm. Thông thường, chúng ta chú ý tới những người có nhiều kinh nghiệm qua những bản thành tích hoặc kết quả họ đạt được. Chúng ta tin rằng nền tảng đó sẽ giúp họ nhanh chóng bắt nhịp với công việc. Tuy nhiên, người có kinh nghiệm thường khó chỉ đạo, khó mở mang và thay đổi. Họ xem như mình đã có nhiều kinh nghiệm nên thường không sẵn sàng thay đổi. Họ cho rằng họ chẳng cần bất kỳ sự cải tiến nào. Họ cũng có thể nghĩ rằng anh chẳng phát triển được gì cho họ bởi vì "kinh nghiệm" mách bảo rằng họ đã biết những gì cần làm.

Thu hút những ngôi sao đang lên bằng cách trực tiếp tiếp xúc với họ. Cách làm này đã thuyết phục được Nancy Kelleher về làm việc cho Bộ Tài chính Mỹ. Kelleher là một thành viên rất thành công của tập đoàn tư vấn McKinsey & Company. Khi được mời giữ một vị trí ở Bộ Tài chính, Kelleher không mấy quan tâm dù bà đồng ý tới phỏng vấn do xã giao. Bà đã gặp riêng Bộ trưởng Bộ Tài chính khi đó là Robert Rubin để trao đổi về vị trí này. Kelleher nói với tôi là cuộc tiếp xúc trực tiếp với Rubin đã thuyết phục được bà. Bà đã rời bỏ vị trí rất quan trọng ở McKinsey để cống hiến sức lực và trí tuệ cho một cơ quan liên bang.

Hãy "chuẩn bị trước" để tác động tới các nhà quản lý cao cấp về quá trình tuyển dụng chính thức của tổ chức. Hãy thuyết phục họ

về sự cần thiết phải tạo thuận lợi cho việc thu hút và giữ những nhân tài tiềm năng. Nhiều tổ chức tôi tư vấn đã sai lầm trong việc áp dụng chính sách tuyển dụng khắt khe. Các nhà quản lý muốn thu hút những nhân viên có tiềm năng, nhưng việc này rất khó thực hiện vì thủ tục tuyển dụng phức tạp. Hãy đối mặt với những hạn chế mang tính hệ thống này và tìm cách thay đổi chúng. Hãy áp dụng các kỹ năng "gây ảnh hưởng" trong Chương 9 để vượt qua thách thức khó khăn này.

60. Sử dụng tiêu chuẩn "tầm cỡ thế giới"

Hãy xem xét thực tế đơn giản sau: Theo định nghĩa, một nhà lãnh đạo trung bình là người chỉ có năng lực ở mức bình thường. Nhà lãnh đạo trung bình không thực sự quá kém mà cũng chẳng quá giỏi. Việc phát triển lãnh đạo nếu tập trung vào cách suy nghĩ và hành động ở mức trung bình sẽ chỉ mang lại những kết quả trung bình. Nhà lãnh đạo xuất chúng không hướng những người khác đạt "mức trung bình" ấy. Họ nỗ lực hết sức để đào tạo những nhà lãnh đạo "tầm cỡ thế giới".

Hãy coi nhiệm vụ phát triển lãnh đạo của anh như một thách thức trong việc hướng mọi người tới một cấp bậc "tầm cỡ thế giới". Hãy cho mọi người thấy cách thức làm việc của những người chiến thắng và biến cách thức đó thành tiêu chuẩn hàng ngày của anh. Hãy xem xét tấm gương của Clark Graham, Chủ tịch Litton Marine Systems (LMS), một công ty sản xuất thiết bị trong ngành hàng hải. Graham đảm nhận việc lãnh đạo LMS khi công ty này đang gặp khó khăn về tài chính. Công ty mẹ đang đặt LMS trước sự lựa chọn: hoặc là đạt những chỉ tiêu cần thiết, hoặc phải gánh chịu những hậu quả. Lẽ ra Graham phải tập trung vào việc tăng cường nhân lực để đạt định mức do công ty mẹ đặt ra. Nhưng ông đã đặt ra thách thức với các nhà quản lý cao cấp khi buộc họ so sánh chính mình với những đối thủ tầm cỡ thế giới như General Electric. Trong một cuộc họp hai ngày ngoài trụ sở công ty, tôi đã mời Graham và những nhà quản lý của ông tham gia một trò chơi mô phỏng để đánh giá khả năng hợp tác của nhóm. Tất cả có bốn vòng hoạt động. Sau mỗi vòng, tôi lại đặt ra mục tiêu cao hơn cho cả nhóm. Tới vòng thứ tư, nhóm này đã đạt được kết quả tốt nhất trong số những nhóm tôi từng mời tham gia vào trò chơi này. Tôi nói với họ rằng họ đã lập một "kỷ lục thế giới". Nhóm này thừa nhận là trong vòng đầu tiên, họ đã nghĩ rằng họ không thể làm tốt đến mức đó.

Graham đã sử dụng kết quả được coi là "kỷ lục thế giới" này như một tiêu chuẩn cho nhóm. Ông thường nhắc đến tình huống này

như lời nhắc nhở về mong muốn của ông trong việc phát triển những tiêu chuẩn mang tầm thế giới cho mọi nhà quản lý. Graham cho tôi biết ông đặt "tầm cỡ thế giới" như một tiêu chuẩn để xác định những người thực sự tận tâm và những người chỉ muốn yên vị ở mức trung bình. Tám tháng sau khi tôi bắt đầu làm việc với LMS theo một thoả thuận về tư vấn, Graham đã bộc lộ những dấu hiệu tích cực của những suy nghĩ mang tầm cỡ thế giới. Ông chỉ cho tôi một biểu đồ hoạt động thể hiện chiều hướng đi lên rất nhanh. Và điều còn có ý nghĩa hơn, đó là nhận xét của một nhà quản lý cao cấp của ông về biểu đồ đó. Nhà quản lý này đã thốt lên đầy sự tự hào: "Các số liệu trên thực tế còn khả quan hơn nhiều".

Hãy liên tục so sánh mức độ hành động hiện tại với mức độ "tầm cỡ thế giới". Hãy đưa ra những phản hồi cứng rắn, xác thực khi thực hiện những so sánh này. Hành động này chứng minh một cách hùng hồn với mọi người về những điều anh tin là có ý nghĩa để trở thành một nhà lãnh đạo và về mức độ thành công mà anh tin là mọi người có thể đạt được.

61. Huấn luyện và đào tạo

Việc huấn luyện chủ yếu bao gồm các hoạt động phát triển từng người, trực tiếp và thường xuyên. Huấn luyện giúp cải thiện, mở rộng, trau chuốt hoặc định hướng lại các hành vi khi một người đã có một số kiến thức và kỹ năng nhất định. Còn việc đào tạo chủ yếu bao gồm các hoạt động học tập nhóm hoặc cá nhân nhằm dạy hoặc chỉ dẫn cho mọi người về các kiến thức và kỹ năng họ chưa có. Rõ ràng là huấn luyện và đào tạo có thể đan xen lẫn nhau. Những nhà lãnh đạo kiệt xuất thường kết hợp hai phương pháp này để phát triển người khác thành nhà lãnh đạo.

Hãy bắt đầu quá trình huấn luyện bằng việc xác định rõ cam kết và niềm tin của anh. Người huấn luyện hiệu quả luôn tin tưởng vào thành công. Họ tin mọi người có thể học hỏi và muốn cải thiện hoạt động của mình. Họ tin rằng mọi người sẽ tiến bộ hơn nếu có sự định hướng và hỗ trợ đúng đắn. Trước khi bắt đầu các nỗ lực huấn luyện, hãy dành thời gian để củng cố những niềm tin này trong chính con người anh.

Hãy phân tích để xác định chính xác định hướng huấn luyện anh muốn đưa ra. Phân tích này bắt đầu với đánh giá về khả năng của từng người. Những kỹ năng cụ thể nào anh cảm thấy cần cải thiện? Chẳng hạn, một người nào đó không bao giờ dành thời gian cho việc xây dựng nền tảng chung với những người khác. Hoặc

một người khác thiếu khả năng "Nhận thức hai tròng" (kỹ năng 38) và chỉ tập trung vào những vấn đề cục bộ mà không chú ý đến những mối quan tâm ở phạm vi rộng hơn. Hãy xác định những hành vi cụ thể anh muốn thay đổi. Cụ thể là, điều gì anh muốn người được huấn luyện làm theo cách khác? Ví dụ, để xây dựng nền tảng chung, anh muốn người này có những cuộc thảo luận trực tiếp với những nhân vật chủ chốt khác. Để nâng cao nhận thức "hai tròng", anh muốn người này nghiên cứu các báo cáo marketing hoặc xem xét những tài liệu chuyên ngành. Hãy suy nghĩ theo tiêu chuẩn tầm cỡ thế giới khi anh lựa chọn những thay đổi cụ thể về hành vi. Hãy vạch ra những kết quả của hoạt động hiện tại và tầm quan trọng đối với người được huấn luyện. Hãy giải thích cho từng người việc họ sẽ được lợi ích gì khi cải thiện hoạt động và sẽ bị ảnh hưởng thế nào nếu không thay đổi. Sau khi trang bị cho mình những thông tin này, anh có thể bắt đầu hoạt động huấn luyện.

Hãy trao đổi về bản phân tích trên với những người được huấn luyện. Hãy hỏi từng người xem họ có nhận ra sự cần thiết phải thay đổi trong lĩnh vực anh tin là cần phải cải thiện hay không. Cuộc thảo luận có thể trở thành "chất xúc tác" cho sự thay đổi. Theo kinh nghiệm của tôi, cuộc thảo luận dẫn đến một trong ba kết quả sau: (i) Người được huấn luyện biết anh ta cần cải thiện hoạt động và đã có những thay đổi; (ii) Anh ta không biết cần phải cải thiện, nhưng những điều anh đề cập đến đã khích lệ anh ta có những đề xuất cải tiến. Nói cách khác, phản hồi của anh cũng là một công cụ huấn luyện có hiệu quả; (iii) Cuộc thảo luận cho thấy người đó muốn và cần sự giúp đỡ của anh để thực hiện những thay đổi.

Cuộc thảo luận về bản phân tích huấn luyện cũng có những tác dụng khác. Khi xem xét các kỹ năng cần cải thiện, những hành vi cụ thể cần thay đổi, những tiêu chuẩn tầm cỡ thế giới anh đang tìm kiếm và những kết quả của hoạt động, anh đã tạo ra sức thuyết phục đối với những người được anh huấn luyện. Họ cảm nhận được một phần của quá trình cải thiện bởi vì anh đã đưa họ tham gia vào cuộc thảo luận.

Khi mọi người tỏ ý cần được anh giúp đỡ, hãy áp dụng những hành vi huấn luyện sau đây. Tôi tin rằng tất cả những người huấn luyện thành công đều sử dụng những hành vi này. Những hoạt động này có thể thực hiện theo bất kỳ trật tự nào hoặc kết hợp với nhau. Hãy cân nhắc xem hành vi nào có hiệu quả nhất đối với anh. Hãy áp dụng những hành vi này dựa trên những gì anh tin sẽ mang lại kết quả tốt nhất cho người anh muốn huấn luyện.

5 biện pháp huấn luyện thành công

1. Nói cho họ biết họ cần làm gì để cải thiện hoạt động. Một số người sẽ thành công khi được chỉ dẫn bằng lời nói về định hướng thay đổi. Chẳng hạn: "Tôi cho rằng anh nên gặp gỡ từng người để xây dựng mối quan hệ. Hãy nói chuyện với họ về sở thích, nền tảng và mục tiêu chung để tạo ý thức chia sẻ kinh nghiệm với họ". Anh có thể sử dụng phương pháp "chỉ bảo" để xác định cho họ điều không nên làm (như: "Đừng chỉ nói tới những vấn đề kinh doanh khi anh đang tìm cách thiết lập quan hệ").

2. Chỉ dẫn cho họ cách cải thiện. Hãy làm mẫu những hành vi cụ thể. Một số người cần tận mắt nhìn thấy điều họ phải làm. Chẳng hạn, hãy trao đổi với nhân viên cần huấn luyện về sự cần thiết phải xây dựng nền tảng cho sự hiểu biết chung và dùng kinh nghiệm để giải thích cách làm. Việc chỉ ra cho mọi người thấy điều không nên làm cũng rất hữu ích. Chẳng hạn, hãy cho họ biết điều gì không nên phát ngôn, những hành vi phi ngôn ngữ nào không hỗ trợ cho việc xây dựng quan hệ. Hãy chỉ cho họ biết khi xây dựng nền tảng chung, nếu ngồi cạnh đối tác việc trao đổi sẽ thuận lợi hơn là ngồi đối diện.

3. Chỉ rõ hậu quả gây ra do các hành động. Một số người không nhận thấy rõ sự liên hệ giữa hành động và kết quả. Lấy ví dụ, một số người không hiểu tác động mạnh mẽ của sự gần gũi, cởi mở (kỹ năng 16) trong việc xây dựng quan hệ. Đôi khi, người huấn luyện tốt phải giảng giải về mối liên hệ giữa nguyên nhân và kết quả. Nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ xác định được cả ảnh hưởng tích cực lẫn tiêu cực. Chẳng hạn, để huấn luyện hiệu quả, cần xác định sự gần gũi và dễ tiếp cận sẽ tạo thuận lợi như thế nào cho nhà lãnh đạo trong việc thu thập thông tin khi sử dụng kỹ năng "Làm việc như Walton" (kỹ năng 37). Người huấn luyện cũng nên giải thích tại sao kỹ năng lắng nghe kém sẽ khiến người khác cảm thấy anh ít gần gũi và khó tiếp cận.

4. Đưa ra bức tranh tổng thể. Hãy cho mọi người nhìn qua lăng kính nhận thức "hai tròng" của anh (kỹ năng 38). Có nghĩa là, hãy giải thích cho họ thấy những hành động đơn lẻ ảnh hưởng thế nào tới tình hình chung. Lấy ví dụ, anh có thể giải thích việc những nhà lãnh đạo biết cách kiểm soát thông tin không chính thức đã làm gì để thiết lập luồng thông tin chính xác hơn, để từ đó xây dựng văn hóa tổ chức rộng mở hơn (kỹ năng 97).

5. Tạo dựng sự tự tin. Đôi khi việc chỉ dẫn không trực tiếp thay đổi hành vi của một người. Có thể mọi người đã biết cần làm gì và làm

thế nào, nhưng còn hơn thế nữa, việc huấn luyện phải tạo dựng lòng tự tin để giúp mọi người tiến bộ. Việc tạo dựng lòng tự tin có thể đơn giản là một lời khích lệ: "Tôi biết anh có thể làm điều này". Kể cho họ một câu chuyện có ý nghĩa, đặc biệt là về kinh nghiệm của chính anh cũng có thể giúp tạo dựng sự tự tin. Hãy nghĩ đến khi anh mất tự tin và được một điều gì đó khích lệ. Hãy liên hệ với kinh nghiệm của anh để khơi dậy sự tự tin "có thể làm được" ở người khác.

Việc huấn luyện từng người đòi hỏi nhiều thời gian và nỗ lực. Hãy dành thời gian cho việc này, đặc biệt cho những tài năng đang hé nở. Hãy phát triển các nhà lãnh đạo thông qua việc đào tạo các bước sau.

Những lời khuyên cho việc đào tạo chính thức

1. Xác định nhu cầu đào tạo. Hãy xác định những kiến thức hoặc kỹ năng cụ thể cần thiết cho người được đào tạo. Anh cũng cần sự tư vấn của một chuyên gia đào tạo, người có thể hỗ trợ các nỗ lực đánh giá của anh thông qua những công cụ đã được chuẩn hóa dành cho các nhóm lớn.

2. Xem lại nội dung và phương pháp của khoá học để đảm bảo chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu đề ra. Hãy đánh giá mối liên hệ giữa nhu cầu đào tạo với nội dung, phương pháp luận và ứng dụng của khóa học. Chẳng hạn, qua phân tích, anh thấy được nhu cầu đào tạo kỹ năng quản lý áp lực. Chương trình đào tạo cần đề cập đến ý nghĩa của áp lực, ảnh hưởng của nó tới hoạt động và làm thế nào quản lý hiệu quả các áp lực; những kỹ năng quản lý áp lực khác nhau và giải thích kết quả mong đợi của từng kỹ năng. Chương trình cũng nên dành thời gian cho những người tham dự thảo luận về ứng dụng của khóa đào tạo. Việc đánh giá này rất hữu ích vì nó giúp mọi người đánh giá mức độ căng thẳng của chính họ. Việc đánh giá sau khóa học cũng rất cần thiết nhằm đo lường mức độ cải thiện. Hãy cân nhắc việc sử dụng một chuyên gia đào tạo để hỗ trợ anh trong việc xem xét các chương trình đào tạo nếu anh không tự tin rằng mình có thể đánh giá nội dung và quy trình đào tạo.

3. Yêu cầu việc đào tạo thay đổi theo từng học viên cụ thể, theo nhu cầu của họ và theo văn hoá tổ chức. Hãy yêu cầu giáo viên đào tạo phải hiểu biết toàn diện về tổ chức để họ có thể sử dụng những ví dụ có liên quan đến kinh nghiệm làm việc của các học viên. Hãy giải thích những từ chuyên môn mà người đào tạo nên đưa vào quá trình giảng dạy. Hãy yêu cầu người đào tạo hướng

dẫn cách ứng dụng chương trình học vào các tình huống xảy ra trong công việc của học viên.

4. Yêu cầu thiết lập quá trình theo dõi nội bộ để củng cố nội dung đào tạo. Sẽ rất tốt nếu hàng tuần, anh có thể mời tổ chức đào tạo quay trở lại để theo dõi tiến triển trong công việc. Điều đó cũng mang lại lợi ích cho công ty tổ chức đào tạo bởi những chuyên gia của họ sẽ có thêm kinh nghiệm và thu nhập. Tuy nhiên, anh có thể tận dụng tối đa chi phí cho đào tạo và đưa ra một chương trình thiết thực hơn thông qua quá trình theo dõi nội bộ. Hãy yêu cầu tổ chức đào tạo cung cấp những công cụ giúp mọi người ghi nhớ những điểm chính trong khoá học. Hãy yêu cầu một phương pháp đánh giá ứng dụng khoá học. Hãy chỉ ra rằng anh phải có một loạt các hoạt động hoặc buổi thảo luận để duy trì hiệu lực của khoá học sau khi chương trình kết thúc.

5. Trước khoá học, tiến hành thảo luận với những người tham gia. Hãy nói rõ kỳ vọng của anh với những người tham gia khoá học. Hãy thỏa thuận về những thay đổi cụ thể về hành vi mà anh và các học viên mong muốn có được sau khoá học.

6. Sau khoá học, tiến hành thảo luận với những người tham gia. Xem lại bản đánh giá chương trình học và trao đổi về những nội dung chính của khóa đào tạo. Liệu nội dung đó có đáp ứng yêu cầu không? Liệu chương trình có giúp học viên tiếp thu các kiến thức và kỹ năng hữu ích không? Liệu khoá đào tạo có đem lại một phương pháp có tính hệ thống và dễ hiểu để áp dụng chương trình học không? Câu trả lời cho những câu hỏi trên sẽ giúp học viên thu nhận các giá trị. Câu trả lời cũng định hướng cho quyết định của anh về các chương trình đào tạo sau này. Nếu việc đào tạo không đáp ứng được kỳ vọng, hãy thảo luận những nhược điểm của khóa học với tổ chức đào tạo. Hãy yêu cầu tổ chức đào tạo thực hiện một hoạt động củng cố bằng chi phí của họ để những chi tiêu cho việc đào tạo của anh thực sự mang lại ích lợi.

62. Đánh bóng toàn bộ viên kim cương

Dù tập trung vào huấn luyện hay đào tạo, để có thành công trong việc phát triển người khác thành lãnh đạo, anh phải phát huy tất cả các tiềm năng của nhà lãnh đạo tương lai. Con người là một sinh vật toàn diện. Con người hành động (công việc chân tay), chịu áp lực (sức ép về thể xác), có ý tưởng và thông tin về cách thức làm việc (nguồn vốn tri thức). Việc phát triển lãnh đạo yêu cầu một phương pháp tổng thể. Những người được xem là nhà lãnh đạo bẩm sinh không chỉ đầu tư vào việc nâng cao kiến thức

trong ngành, sự tinh thông về kỹ thuật, sự sắc bén của người khác; những nhà lãnh đạo tài năng không chỉ tập trung vào những nhiệm vụ, công việc hoặc điều kiện hiện tại của công ty mà còn hơn thế nữa, họ mài giũa mọi khía cạnh trong tiềm năng của người khác để chuẩn bị cho bất kỳ cơ hội lãnh đạo nào. Những hành động đó cho phép các nhà lãnh đạo tài giỏi để lại một gia sản lớn.

Hãy đánh bóng tất cả các mặt của viên kim cương bằng cách yêu cầu từng người đánh giá bản thân mình theo 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh. Hãy hướng họ hoàn thiện mình theo cách anh học hỏi từ cuốn sách này.

Đề nghị mọi người hoạch định quá trình phát triển bền vững và đường lối dài hạn. Hãy thảo luận xem họ muốn mình đạt được vị trí nào trong 5, 10 hoặc 20 năm nữa. Hãy giữ một tầm nhìn rộng mở trong quá trình này. Thông thường, việc hoạch định nghề nghiệp giúp xác định đường lối để đạt tới một vị trí nhất định (chẳng hạn như trở thành một phó Giám đốc điều hành trong vòng 5 năm) hoặc một kết quả cụ thể (có một công ty riêng trong vòng 10 năm). Hãy đi xa hơn những suy nghĩ kiểu này. Hãy nghĩ đến việc phát triển lâu dài và xem xét tiềm năng con người với một lăng kính có góc nhìn rộng hơn.

Hãy yêu cầu mọi người xác định những kinh nghiệm và thử thách họ muốn có trong sự nghiệp dù có thể việc trở thành một phó Giám đốc điều hành không đáp ứng những nhu cầu này. Hãy giúp mọi người nghĩ về việc họ sẽ sử dụng thời gian như thế nào. Việc điều hành một công ty riêng đòi hỏi anh phải đầu tư thời gian, điều mà không phải ai cũng sẵn sàng và có khả năng làm. Hãy yêu cầu mọi người mô tả một ngày làm việc của họ trong tương lai. Bài tập này sẽ giúp anh xác định họ cần phát triển các kiểu hoạt động nào. Chẳng hạn, nếu một người mô tả ngày làm việc của họ bao gồm việc tiếp xúc với nhiều người khác nhau, hãy yêu cầu họ tập trung vào kỹ năng "xây dựng quan hệ" và "tìm kiếm kinh nghiệm" liên quan đến cách làm việc với người khác.

63. Liên tục đánh giá

General Electric (GE) và McKinsay & Company nổi danh với "những cỗ máy sản xuất Tổng Giám đốc" bởi vì nhiều người từ hai tổ chức này đã trở thành những Tổng Giám đốc của các tập đoàn hàng đầu khác. GE và McKinsey sử dụng việc đánh giá thường xuyên để nâng cao năng lực nhân viên. Cả hai công ty này đều đưa ra những thông tin phản hồi sâu sắc, đáng tin cậy và thường

xuyên từ các nguồn khác nhau. Các công ty này thường xuyên đánh giá nhân viên và loại bỏ những người không chứng tỏ được khả năng của mình.1

Cần phải hiểu rằng từ "đánh giá phẩm chất" (tiếng Anh là appraisal) chứa từ gốc là khen ngợi (praise). Như vậy, việc đánh giá bao gồm những nhìn nhận tích cực và sự khen thưởng trong toàn bộ quá trình hoạt động. Việc khen ngợi thường chỉ tập trung vào đầu ra hoặc kết quả của một dự án. Người chiến thắng và thành công sẽ được khen thưởng còn những người khác bị gắn cái mác "kẻ thất bại". Nhà lãnh đạo giỏi nhận ra rằng toàn bộ hoạt động bao gồm kết quả đạt được và quá trình tìm kiếm kết quả. Nó cũng bao gồm bất kỳ sự cải thiện và sự tinh lọc về hành vi được thực hiện trong suốt quá trình đó. Ngôi sao quần vợt Martina Navratilova từng nói: "Khoảnh khắc chiến thắng quá ngắn ngủi cho ta tận hưởng và chỉ có vậy thôi".

Hãy đánh giá thành tích của mọi người trong toàn bộ quá trình hoạt động. Đương nhiên, điều này cũng đồng nghĩa với việc nhìn nhận thành quả. Hãy gửi một mẩu giấy nhỏ ghi nhận một kết quả khả quan nào đó. Hãy công nhận thành tích của mọi người trong một cuộc họp. Hãy chúc mừng nhân viên vì những kết quả như mong muốn khi anh trực tiếp gặp họ. Thêm vào đó, hãy khen ngợi mọi người về sự tiến bộ của họ. Một số người thực hiện rất tốt việc áp dụng kỹ năng "Làm việc như Walton" (kỹ năng 37). Những người này thu thập được nhiều thông tin hơn và sử dụng những ý tưởng từ nhiều nguồn khác nhau hơn. Hãy đánh giá cao sự tiến bộ này. Hãy khen thưởng những hoạt động theo đúng định hướng. Chẳng hạn, một người nào đó có thể không đưa ra đường lối hoạt động có hiệu quả nhất để đáp ứng yêu cầu lãnh đạo nhưng lại thể hiện sự sắc bén (kỹ năng 54) trong lựa chọn của mình. Vì thế, anh hãy khen ngợi bất kỳ hành động nào được thực hiện nhằm đưa vấn đề quan trọng này vào sự lựa chọn định hướng của người đó.

Việc đánh giá cũng cần tập trung vào những biện pháp điều chỉnh giúp cải thiện hiệu quả hoạt động. Hãy xem xét vị trí và môi trường mà mọi người không thể hiện được đúng khả năng của mình hoặc không theo được những tiêu chuẩn tầm cỡ thế giới anh đề ra. Hãy chỉ rõ họ cần phải làm những gì để đạt kết quả tốt hơn. Việc ca ngợi người khác thật dễ dàng bởi ai cũng thích nghe người khác khen mình làm tốt. Nhưng những góp ý với mục đích chấn chỉnh thường khó khăn hơn bởi điều này có thể khiến mọi người trở nên e dè và tìm cách đối phó.

Hãy áp dụng những phương pháp cụ thể để đưa ra những phản

hồi có hiệu quả khi việc đánh giá buộc anh phải loại bỏ những hành vi hoặc kết quả không phù hợp. Hãy mô tả chi tiết trước khi đánh giá và hãy mô tả thật cụ thể chứ đừng đại khái. Chẳng hạn, nếu anh nói: "Báo cáo này không thấy xem xét đến ý kiến của tổ chức về dự án", anh đang mô tả một điểm yếu cụ thể trong báo cáo. Còn nhận xét: "Báo cáo này rất tồi" không phải là một nhận xét hữu ích bởi vì nó rất chung chung và mang tính đánh giá. Những phản hồi như vậy chỉ khiến người ta cảm thấy chán nản. Nó không thể hiện rõ vì sao mong muốn không được đáp ứng.

Hãy tập trung vào vấn đề, chứ không phải vào con người. Hãy đưa ra hành động điều chỉnh có tính khả thi. Chẳng hạn, anh có thể nói: "Anh cần sử dụng nhận thức "hai tròng" và tìm hiểu xem mọi người ở trụ sở chính và công trường nhìn nhận vấn đề này thế nào. Tôi cho rằng ngay tuần này, anh nên phỏng vấn những người giám sát công trường và sử dụng những thông tin đó để làm lại bản báo cáo". Phản hồi này tập trung vào vấn đề, đó là sai sót khi không đề cập đến hoạt động ở công trường. Phản hồi này giúp người ta rút ra hoạt động cải tiến mang tính khả thi. Trái lại, nhận xét theo kiểu: "Anh chẳng có đầu mối nào về cách lập sơ đồ phạm vi hoạt động. Hãy làm báo cáo thật chính xác và làm nhanh lên!". Ý kiến kiểu này chỉ đơn thuần đổ lỗi cho người khác và chẳng đưa ra định hướng có giá trị nào về những việc cần thực hiện.

Hãy liên tục tiến hành công việc đánh giá. Trong việc phát triển người khác thành lãnh đạo, im lặng không phải là vàng. Không có tin gì chẳng phải là tin tốt. Giá trị của sự đánh giá liên tục đã trở nên quá rõ ràng trong nhiều lĩnh vực. Chẳng hạn, trong bất kỳ môn thể thao nào, các cầu thủ luôn biết được điểm số của đội mình, điều này giúp họ điều chỉnh và định hướng lối chơi. Họ cũng biết vị trí của mình trong cuộc chơi. Trong môn bóng đá và bóng chày, các cầu thủ biết được còn bao nhiêu thời gian nữa là kết thúc trận đấu. Họ biết lượt chơi trong môn bóng chày, séc đấu trong môn quần vợt, lỗ đặt bóng trong môn đánh gôn. Hãy trở thành bảng chấm điểm hay đồng hồ bấm giờ khi anh tìm cách phát triển người khác. Chẳng hạn, hãy đưa ra những đánh giá có ý nghĩa và mang tính xây dựng khi anh làm việc với những người anh muốn phát triển. Sự đánh giá có hiệu quả hòa trộn vào hoạt động hàng ngày chứ không đứng riêng rẽ. Thận trọng là cần thiết, nhưng đừng quá nặng nề và cảnh giác đối với các hành động. Hãy nhận xét những hành động có ích và những hành động cần phải cải thiện.

Hãy cập nhật các kết quả khi có thể. Một lần nữa, hãy nghĩ về các phương pháp được sử dụng trong thể thao. Các đội bóng thường

hội ý sau mỗi trận đấu. Những môn thể thao khác phản hồi như vậy là một trong những hành động tự nhiên của nhà lãnh đạo nhằm phát triển họ.

Cũng cần phải khích lệ mọi người tham gia vào quá trình đánh giá và tập hợp những phản hồi từ các nguồn khác nhau. Hãy đi đầu trong việc xây dựng quy trình phản hồi 3600 trong tổ chức. Những công cụ này giúp mọi người có được phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp và từ cấp dưới của họ. Có nhiều công cụ sẵn có và anh có thể liên hệ với Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ để lựa chọn công cụ thích hợp.2

Hãy thực hiện việc phát triển lãnh đạo theo một lộ trình hoàn chỉnh. Hãy chuẩn bị trước để đảm bảo rằng sự khen ngợi của anh dành cho những người phát triển tích cực được hệ thống đánh giá chính thức của tổ chức ghi nhận.

64. Trao quyền để nhận kết quả

Một trong những yêu cầu của việc phát triển người khác thành lãnh đạo là cuối cùng họ phải được trao quyền. Việc trao quyền liên quan đến 3 yếu tố:

1. Con người được trao quyền khi họ có cơ hội xác định những khó khăn, vướng mắc.

2. Người được trao quyền phải được tự do tìm ra giải pháp hoặc cách hành động để xử lý khó khăn, vướng mắc.

3. Người được trao quyền có thẩm quyền để thực hiện những giải pháp hoặc đường lối hành động của họ.

Trao quyền không có nghĩa là cho phép họ làm bất kỳ việc gì họ muốn. Đưa cho một thanh niên 16 tuổi 500 đô la và chìa khoá xe hơi của anh cũng là trao quyền. Nhưng việc đó có thể khiến người thanh niên này gặp nguy hiểm. Việc trao quyền đồng nghĩa với việc cho người khác quyền tự do hành động nhưng người đó phải có khả năng hành động có trách nhiệm.

Hãy trao quyền cho người khác bằng cách tạo cho họ cơ hội thể hiện khả năng xác định, vạch ra và thực hiện những giải pháp nhằm giải quyết khó khăn. Hãy cho họ cơ hội, có thể họ sẽ làm anh ngạc nhiên. Họ có thể đạt được kết quả rất tốt. Ai cũng có thể học hỏi từ những trải nghiệm của mình, nên họ cần có cơ hội trải nghiệm.

Hãy xem xét năng lực của những người anh đang phát triển thành lãnh đạo. Hãy trao quyền cho họ dựa trên khả năng hiện tại của họ. Đối với người có năng lực thấp, chỉ trao quyền với mức độ nhỏ. Tập trung vào việc huấn luyện phát triển kỹ năng của những người này. Hãy tăng mức độ trao quyền khi họ dần nắm vững những kỹ năng đó. Hãy để việc trao quyền diễn ra với tốc độ chậm.

Khi anh trao nhiều quyền hạn hơn cho một số người, hãy yêu cầu họ cho anh biết về tiến độ sau mỗi giai đoạn của toàn bộ quá trình. Hãy đề nghị họ báo cáo tóm tắt sau khi đã xác định một vấn đề. Cho họ biết ý kiến của anh khi thích hợp. Sau khi họ tìm ra giải pháp, hãy lắng nghe ý kiến phản hồi và một lần nữa đưa ra ý kiến của mình. Hãy xem xét đề xuất về kế hoạch thực hiện khi nó được công bố. Chỉ nên trao toàn quyền cho những người thể hiện đủ năng lực đảm nhận toàn bộ quá trình. Hãy tận hưởng kết quả từ thành công của họ. Hãy khen ngợi và huấn luyện họ lên mức cao hơn hoặc yêu cầu họ tiếp tục cải thiện nếu anh thấy cần thiết.

Cũng nên xem xét mức độ tự tin của từng người. Một người có đủ khả năng để được trao toàn quyền nhưng có thể vẫn thiếu tự tin trong việc đảm nhận toàn bộ quá trình. Tuy nhiên, anh có thể giữ vai trò hỗ trợ nhằm tạo sự tự tin cho họ khi cần thiết.

Khi trao quyền, nên hiểu giá trị của thất bại trong quá trình phát triển. Đối với hầu hết mọi người, thất bại là kinh nghiệm giúp họ học hỏi và tiến bộ, thất bại có nghĩa là hành động không dẫn đến kết quả mong muốn. Hãy chú ý đến thất bại khi anh trao cho mọi người nhiều quyền hạn hơn. Hãy nắm bắt những khoảnh khắc này như những cơ hội để học hỏi.

65. Hướng dẫn cách đánh giá tình hình thông qua các dạng phản ứng

Một số người được gọi là nhà lãnh đạo bẩm sinh bởi họ hiểu khi nào cần hành động lãnh đạo và hành động như thế nào. Phát triển người khác thành nhà lãnh đạo bao gồm việc giúp họ phát triển nhận thức về tình hình. Nhà lãnh đạo xuất chúng giúp người khác nhận thức sự đa dạng của hành động. Điều này bao gồm các dạng phản ứng chủ động, đáp trả, thụ động và hợp tác.

- Phản ứng chủ động. Phản ứng chủ động liên quan chặt chẽ nhất đến quá trình lãnh đạo. Nhiều tình huống đòi hỏi anh phải hành động quyết đoán, tập trung hướng về phía trước. Hãy trau dồi sự tinh thông để tìm ra những hành động như vậy khi gặp những

tình huống đòi hỏi phản ứng chủ động. Hãy làm rõ những biến số và những dấu hiệu anh sử dụng để xác định sự cần thiết phải chủ động. Hãy sử dụng kỹ năng "nhận biết xu hướng" (kỹ năng 39).

- Phản ứng đáp trả. Nhà lãnh đạo cũng thường gặp những tình huống đòi hỏi phải có phản ứng đáp trả. Hãy xem xét một vài tình huống cần phản ứng theo kiểu "chờ và sẵn sàng hành động" như sau: một quy định mới của chính phủ có thể được thông qua trong vài tháng tới, hay một công nghệ mới sắp được phép ứng dụng trong tương lai gần. Một số tình huống lại xuất hiện bất ngờ nhưng bất kể nhà lãnh đạo thực hiện việc hoạch định và phân tích kỹ lưỡng đến đâu thì vẫn có thể xảy ra những điều không lường trước. Phản ứng đáp trả là sự lựa chọn duy nhất trong tình huống này. Hãy nâng cao hiểu biết để nhận ra giá trị và sự cần thiết của một phản ứng đáp trả qua những ví dụ từ chính những gì anh trải nghiệm. Phân biệt giữa sự trì hoãn và sự đáp trả. Những người chần chừ là những người cần phải hành động nhưng lại trì hoãn. Hãy làm rõ sự khác biệt giữa cách đáp trả hợp lý và việc trì hoãn.

- Phản ứng thụ động. Phản ứng thụ động – tức là không làm gì cả – cũng có thể thích hợp trong một số trường hợp. Hãy thử xem xét một tình huống khi nguồn lực có giới hạn và không có một sự lựa chọn khả dĩ nào. Khi đó việc sử dụng nguồn lực khan hiếm có thể sẽ gây lãng phí. Hoặc hãy nghĩ đến tình huống làm việc trong một môi trường bị xáo trộn trong thời gian ngắn. Với bối cảnh thường xuyên thay đổi, bất kỳ sự lựa chọn nào cũng có thể là sai. Khi chưa tìm hiểu thêm thông tin, bất kỳ phản ứng nào cũng có thể trở nên vô dụng. Việc trì hoãn chỉ có ý nghĩa chỉ khi anh biết chắc rằng bất kỳ hành động nào cũng chỉ là sự mù quáng. Hãy đưa ra các ví dụ để minh hoạ khi nào tổ chức nên lựa chọn cách không phản ứng lại.

- Phản ứng hợp tác. Nhà lãnh đạo cũng có thể gặp những tình huống đòi hỏi phải có sự phối hợp. Những tình huống này cần đến một nỗ lực chung hoặc sự hợp tác với người khác. Hãy xem xét vụ sát nhập AOL–Time Warner. Steve Case, người đứng đầu America Online nhận ra ông cần một nguồn cung cấp nội dung, như phim ảnh và xuất bản phẩm để đưa AOL lên một tầm cao mới và trở thành nhà cung cấp thông tin – giải trí. Người đứng đầu Time Warner là Gerald Levin không sử dụng Internet, nhưng ông nhận ra rằng Internet sẽ tiếp tục phát triển như một phương thức truyền thông tin và giải trí có giá trị.

Không thể mô tả quyết định phản ứng theo kiểu chủ động, đáp trả, thụ động hoặc hợp tác bằng một công thức hay mô hình nào.

Đó là lý do tại sao người ra quyết định cần có những hiểu biết khôn ngoan. Hãy giúp người khác phát triển kỹ năng này với những câu chuyện và các ví dụ. Hãy mời họ tham gia các cuộc thảo luận về lợi thế và bất lợi của mỗi sự lựa chọn. Hãy xem xét những kết quả tích cực và tiêu cực của các quyết định kinh doanh để giúp người khác thêm dày dạn. Hãy sử dụng ví dụ về những sự lựa chọn sai lầm giúp nhân viên tăng khả năng đánh giá sáng suốt về tình huống. Câu chuyện nổi tiếng về việc Bill Gates chào bán hệ điều hành MS–DOS cho Tập đoàn IBM với 75.000 đô la đã thể hiện cái giá của sự lựa chọn thụ động. IBM từ chối đề nghị của Bill Gates và cuối cùng Bill Gates chấp nhận thu một khoản phí cấp phép nhỏ với mỗi máy tính của IBM sử dụng hệ điều hành này. Gates trở nên giàu có, Microsoft tiếp tục trở thành chuẩn mực trong ngành phần mềm máy tính, còn IBM rơi vào khó khăn.

66. Thúc đẩy sự chuẩn bị liên tục

Tuy ý chí chiến thắng là quan trọng

nhưng tinh thần chuẩn bị lại có ý nghĩa sống còn.

–Joe Paterno,

Huấn luyện viên

Đội Bóng đá bang Pennsylvania

Người ta có thể thất bại trong việc lãnh đạo. Không ai tránh được những sơ suất và lầm lẫn. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo xuất sắc biết rằng không có lời biện minh nào cho những ai đánh giá không đúng mức thách thức trong công việc lãnh đạo. Cũng không có lý do gì biện hộ cho việc không chuẩn bị chu đáo. Nhà lãnh đạo tài giỏi nhất phát triển người khác bằng cách hướng dẫn họ chú trọng vào việc liên tục chuẩn bị.

Hướng dẫn mọi người luôn trong tư thế sẵn sàng bằng cách giúp họ phát triển kỹ năng "Lập sơ đồ phạm vi hoạt động" và "Xác định nhu cầu lãnh đạo" (xem Chương 6). Hướng dẫn họ cách "tìm một triển vọng khác" (kỹ năng 36) để họ nhận ra những vấn đề trong việc lãnh đạo. Khuyến khích họ "làm việc như Walton" (kỹ năng 37) để họ có thể tập hợp thông tin từ những nguồn khác nhau và làm việc đó một cách thường xuyên. Hãy nhắc nhở mọi người rằng sự chuẩn bị đòi hỏi việc sử dụng nhận thức "hai tròng" (kỹ năng 38) để họ có thể đánh giá liên tục cả những vấn đề hiện tại/trong phạm vi nhỏ lẫn những vấn đề dài hạn/phạm vi lớn. Hãy

kiểm tra kỹ năng "phát hiện các xu hướng" (kỹ năng 39) để họ nâng cao nhận thức về những mô hình quan trọng ảnh hưởng đến các hành động lãnh đạo. Hãy xem xét mức độ thuần thục tất cả các kỹ năng của từng người và thúc đẩy họ liên tục hoàn thiện chúng.

Anh cũng cần thúc đẩy mọi người thường xuyên chuẩn bị những kỹ năng nền tảng. Giúp họ hiểu được rằng để đến với thành công, họ phải rèn luyện thêm những kỹ năng nào. Yêu cầu họ tập trung nỗ lực cho sự chuẩn bị những kỹ năng đó cho đến khi nắm vững.

Khi giảng giải về việc thường xuyên chuẩn bị, anh phải kích thích cả trí óc lẫn tinh thần họ. Huấn luyện mọi người suy nghĩ về sự chuẩn bị bằng cách tạo sự hứng thú, tầm quan trọng và tính cấp thiết của nó. Những vận động viên vĩ đại thích chơi và thích chuẩn bị trước cuộc chơi. Một số người chỉ nghĩ đến việc chuẩn bị khi họ đứng trước một thách thức, nhưng lúc đó thường đã là quá muộn. Hãy hướng dẫn mọi người nghiên cứu các cách thức chuẩn bị tốt hơn để tăng cơ hội thành công. Hãy yêu cầu mọi người suy nghĩ xem sự chuẩn bị giúp gì cho họ trong việc đạt được những điều tổ chức mong đợi, những điều được khách hàng đánh giá cao, và những điều thực sự có ý nghĩa đối với công tác lãnh đạo hiệu quả. Chúng ta cần hiểu rõ mối liên hệ giữa giá trị của việc chuẩn bị với sự hứng thú trong hành động và khi đạt được thành quả.

67. Sử dụng sự đa dạng như một thế mạnh

Nhà lãnh đạo giỏi biết rằng sự đa dạng tạo ra sự khác biệt. Họ nhận thức được những nhân tố khác nhau làm nên sự đa dạng. Chủng tộc, lứa tuổi, giới tính, lối sống, tôn giáo là những điểm khác nhau tạo nên sự khác biệt ở mỗi người. Từng người cũng có những thiên hướng, động cơ, kiến thức, khả năng và năng lực làm việc khác nhau. Sự đa dạng đòi hỏi mỗi người phải được đối xử theo những cách khác nhau. Vì thế, mọi người không bình đẳng theo nghĩa là họ không giống hệt nhau. Các nhà lãnh đạo điêu luyện sẽ đưa ra cách ứng xử hợp tình hợp lý với từng người. Họ đối đãi với mọi người đúng như người đó đáng được hưởng: công bằng, không thiên vị nhưng không đánh đồng mọi người với nhau.

Hãy xem lại các kỹ năng về xây dựng quan hệ (Chương 4) và làm rõ kỳ vọng (Chương 5). Để có thể đối xử công bằng, phải có mối quan hệ chân thành và có kỳ vọng rõ ràng, thống nhất rằng sự khác biệt trong suy nghĩ sẽ tạo ra sự khác biệt trong công việc. Nếu cần, anh hãy tập trung luyện tập những kỹ năng xử lý sự đa

dạng. Hãy nhận thức rằng trong một xã hội đa văn hóa, người ta sẽ chấp nhận những motif khác nhau. Hãy tìm xem mọi người cần và mong muốn điều gì rồi tìm cách trao nó cho họ hoặc cho họ biết tại sao họ không thể có nó.

Hãy tìm kiếm tài năng và giá trị trong mỗi con người. Anh hãy tập trung tìm ra cách thức và vị trí mà mỗi người có thể tăng giá trị thay vì tập trung vào sự khác biệt trong con người đó. Jesse Jackson từng nói: "Lá cờ của chúng ta màu đỏ, trắng và xanh nhưng đất nước chúng ta lại là đa sắc tộc. Đỏ, vàng, nâu, đen và trắng. Nhưng trong mắt của Chúa, tất cả mọi người đều quý giá như nhau". Anh hãy tìm sự quý giá đó trong mỗi con người.

Hãy hỏi người khác xem họ nhận thức sự khác biệt của mình như thế nào trong việc làm tăng giá trị. Chúng ta gặp khó khăn khi làm việc với những người khác nhau một phần là do không biết cách đối xử với họ. Chúng ta không biết họ có thế mạnh gì bởi vì họ không giống chúng ta. Hãy trao đổi những thách thức anh nhận thấy từ việc áp dụng kỹ năng "Lập sơ đồ phạm vi hoạt động". Yêu cầu những người khác nhau xác định sơ đồ những khó khăn và lo ngại của họ. Hãy xem sơ đồ của họ có tác dụng như thế nào trong việc triển khai sơ đồ của anh. Hỏi họ xem bằng cách nào họ có thể tạo ra đóng góp riêng cho việc đáp ứng những thách thức trong lãnh đạo.

Hãy mạnh dạn thuyết phục nhà quản lý cấp cao lưu tâm đến sự đa dạng. Xác định rõ với nhà quản lý cấp cao rằng sự đa dạng là một thực tế của hoạt động kinh doanh. Số nhân viên có tính cách khác nhau ngày càng tăng trong công ty đòi hỏi tổ chức của anh phải tìm cách thu hút, lôi kéo và giữ chân họ. Hãy tác động đến cấp quản lý cao hơn để thực hiện một đánh giá về độ đa dạng. Quá trình này nhằm tìm hiểu khi nào người ta gặp bất lợi hoặc có lợi thế, xét về những tiêu chuẩn không liên quan đến công việc hoặc hiệu quả làm việc như tuổi tác hoặc thâm niên. Hãy chỉ ra những tổ chức đã từng thất bại trong việc xem xét hoặc đánh giá quan điểm của những người khác nhau. Hãy tạo ra một diễn đàn mở để trao đổi với mọi người về kết quả của cuộc đánh giá. Hãy sử dụng các kết quả đó để thiết lập một đường lối chính xác cho tổ chức. Hãy mời những người khác nhau tham gia vào quá trình lựa chọn đường lối hành động. Hãy tập trung vào việc loại bỏ những nhân tố không liên quan đến công việc hoặc hiệu quả hoạt động nhưng tạo thuận lợi hay gây bất lợi cho mọi người. Hãy xác định các cách thức để đối xử công bằng hơn với tất cả mọi người. Hãy tặng thưởng cho những ai sử dụng và coi sự đa dạng như một thế mạnh trong việc đánh giá hoạt động của họ để củng cố những kỹ

năng này.

Cũng nên nhận thức rằng mọi người đều giống nhau ở một mức độ nào đó. Một nhóm người đa dạng có thể vẫn có những yêu cầu tương đối giống đa số mọi người. Những nhóm nhỏ mong muốn được nhắc tới, được khích lệ và được tạo cơ hội. Và hầu như ai cũng có những nhu cầu này3.

Hãy chú ý tìm cách vượt qua những thành kiến. Hãy tự trang bị kiến thức về văn hóa, lối sống và sở thích khác nhau. Hãy hợp tác với một người không giống anh. Hãy học hỏi từ người đó và trao đổi với anh ta về sự khác biệt. Khi anh nhận thấy có sự khác biệt với một người, hãy khám phá quan điểm của người đó để hiểu đầy đủ về sự khác biệt. Tránh ép buộc những người khác nhau bảo vệ quan điểm của họ. Hãy cố gắng hiểu quan điểm của người khác để xây dựng quan hệ với họ và giúp họ thay đổi theo hướng tốt hơn trên tinh thần xây dựng.

Hãy nhắc nhở chính mình phải đối xử công bằng chứ không chỉ coi sự phân biệt đối xử là bất công. Hãy sử dụng khả năng cảm nhận những điều có thể xảy ra (kỹ năng 43). Hãy tự hỏi chính mình: "Nếu sự khác biệt này là một thế mạnh, vậy thế mạnh đó sẽ được sử dụng ra sao?" hoặc: "Trong phương diện nào, thì sự khác biệt này thực sự trở thành một lợi thế?".

68. Phân biệt giữa "không thể làm được" và "không làm"

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhận ra rằng người ta có thể nghi ngờ chính mình, trở nên nản chí, hoặc mất đi những mơ ước. Họ có thể không tin tưởng rằng mình có thể đạt được kết quả hoặc mục tiêu kỳ vọng. Những suy nghĩ đó hạn chế khả năng phát triển năng lực lãnh đạo của chính họ.

Hãy đối mặt với những suy nghĩ kiểu "không thể làm được". Xác định rõ khi nào phản ứng "không thể làm được" là do thiếu kỹ năng, nguồn lực hoặc niềm tin. Hãy áp dụng việc huấn luyện theo kiểu nói và chỉ bảo để nâng cao các kỹ năng, những hình thức huấn luyện này đã được đề cập đến ở phần đầu chương này. Phát hiện những trường hợp "không thể làm được" do hạn chế về nguồn lực. Chẳng hạn, việc một nhóm nhân viên bán hàng tin rằng họ không thể thâm nhập vào một thị trường mới có thể là do sử dụng dữ liệu hoặc các giả định đã lỗi thời. Hãy áp dụng các kỹ năng trong việc lập sơ đồ phạm vi hoạt động (Chương 6) để giúp các nhân viên bán hàng nhận ra rằng những suy nghĩ kiểu "không thể làm được" đã che khuất những điều họ có thể làm. Hãy cho họ

thấy khi nào họ có những nguồn lực cần thiết và bằng cách nào. Nếu cần, hãy chủ động tìm kiếm những nguồn lực mà thực tế họ không có.

Hãy tìm ra nguyên nhân của câu trả lời "không thể làm được". Hãy áp dụng kỹ năng "Suy nghĩ dựa trên thực tế" (kỹ năng 27) để vượt qua những suy nghĩ bắt nguồn từ sự sợ hãi. Hãy áp dụng kỹ năng "Liên hệ giữa hành động và kết qua" (kỹ năng 32) để đưa ra những hình ảnh rõ nét nhằm chỉ ra các cơ hội. Thể hiện sự lạc quan (kỹ năng 33) để thúc đẩy mọi người vượt qua suy nghĩ rằng họ không thể làm được điều đó. Sự lạc quan của anh thể hiện quan điểm "có thể làm được". Sử dụng loại huấn luyện "gây dựng sự tự tin" để loại bỏ những suy nghĩ "không thể" mang tính hạn chế này.

Tương tự, anh cũng muốn giải quyết trực tiếp kiểu phản ứng "không làm". Trên thực tế, sự quyết tâm của mọi người được phản ánh qua điều họ làm và không làm. Có thể họ có khả năng, nhưng lại không sẵn sàng hành động. Hãy xác định rõ những kỳ vọng để hiểu vì sao họ thiếu quyết tâm. Hãy yêu cầu mọi người giải thích tại sao họ không hành động; hỏi thật chi tiết. Hãy làm mới sự hiểu biết của mọi người về bản sắc cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị để xác định liệu sự không hành động của họ có phải là do các mục đích chung thiếu rõ ràng hay không. Hãy sử dụng kỹ năng "Gọi đúng tên sự việc" (kỹ năng 28) và chỉ rõ rằng phản ứng "không làm" là không thể chấp nhận được.

Giúp mọi người vượt qua những suy nghĩ "không thể làm" và "không làm" bằng cách sử dụng những mô hình thực tế. Hãy nhớ lại cách Winston Churchill đã thuyết phục những người dân Anh rằng họ có thể giành chiến thắng trong cuộc chiến chống lại nước Đức, dù họ phải trải qua những ngày đen tối nhất. Hãy kể cho họ câu chuyện Franklin Roosevelt đã giúp người dân Mỹ tin rằng họ có thể vượt qua khủng hoảng và "chẳng có gì phải sợ ngoài nỗi sợ chính bản thân mình". Hãy nhắc mọi người nhớ lại việc Lee Iacocca đã đưa Chrysler trở lại những thành công với cách tiếp cận theo hướng "có thể làm được".

69. Tự làm hình mẫu và khuyến khích sự xuất sắc

Nhà lãnh đạo tài giỏi phát triển người khác thông qua việc làm mẫu sự lãnh đạo. Người ta thường nhìn vào nhà lãnh đạo và coi đó là tấm gương để noi theo. Các nhân viên thường đánh giá hành động của mình dựa trên sự so sánh với hành động của nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo xuất chúng thực hiện những ý tưởng họ theo đuổi để phát triển người khác. Họ kích thích người khác thông

qua những ví dụ của bản thân mình.

Hàng ngày, hãy làm mẫu và khích lệ mọi người. Làm mẫu những hành động anh muốn mọi người phát triển. Hãy cho mọi người thấy cách anh áp dụng các kỹ năng xây dựng quan hệ. Hãy thể hiện rõ cam kết thiết lập những kỳ vọng rõ ràng. Hãy thực hiện kỹ năng "Lập sơ đồ phạm vi hoạt động" thật rõ ràng để mọi người có thể thấy được. Minh họa việc anh đã xác lập đường lối lãnh đạo của mình như thế nào (Chương 7) để chỉ ra những kỹ năng này có ý nghĩa như thế nào trong việc trở thành một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Mô hình của anh sẽ khích lệ nhiều người tiến về phía trước. Hãy tăng cường ảnh hưởng của mô hình đó bằng sự khích lệ trực tiếp và hỗ trợ khi người khác thể hiện mong muốn được phát triển 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh.

70. Kiểm soát tốc độ trong cuộc đua Ma–ra–tông

Việc phát triển người khác thành lãnh đạo cũng có thể so sánh với việc tham gia một cuộc đua maratông. Những người chạy giỏi nhất được đứng ở vị trí vạch xuất phát. Những người khác xếp ở phía sau và ngày càng xa vạch xuất phát. Trong những cuộc thi với hàng ngàn người tham gia, hàng chạy cuối cùng có thể cách vạch xuất phát tới hơn một cây số. Khi có hiệu lệnh bắt đầu cuộc đua, hàng chạy đầu tiên ngay lập tức vượt qua vạch xuất phát, những người ở nhóm phía sau vượt qua chậm hơn, có khi phải đến 10 phút sau. Vì thế, nhà lãnh đạo xuất chúng cần kiểm soát tốc độ trong cuộc đua maratông để phát triển người khác thành nhà lãnh đạo. Họ nhận thấy một số người phải mất nhiều thời gian hơn cho việc nắm bắt các kỹ năng.

Căn cứ vào việc đánh giá, hãy xem mọi người đang đạt mức độ nào trong việc nắm bắt những kỹ năng cụ thể. Hãy đặt thành công như một tiêu chuẩn để động viên người khác đạt được khả năng tốt nhất của mình. Áp dụng kỹ năng xác định kỳ vọng để thiết lập những tiêu chuẩn được thống nhất, những tiêu chuẩn mọi người cần đáp ứng để có thể tham gia vào cuộc đua. Huấn luyện và đào tạo mọi người cách hướng về phía trước. Xác định sự cần thiết phải chuẩn bị cho từng chặng đường trong cuộc đua. Chấp nhận rằng một số người sẽ không đi đến đích của cuộc đua bởi họ thiếu ý chí hoặc không thể nắm được một số kỹ năng nào đó.

Hãy cam kết theo đuổi toàn bộ cuộc đua. Hãy làm việc với người khác để đưa họ tới vạch xuất phát và giúp họ vượt qua đó. Cổ vũ những người nhanh chóng vượt qua vạch xuất phát. Hãy dành

thời gian cho những người chạy chậm hơn, nhưng cũng nhắc nhở mọi người rằng việc phát triển lãnh đạo cũng giống như một cuộc chạy maratông trong suốt cuộc đời. Có một câu nói từ xưa, rằng "Hãy đi xa hơn nữa. Nơi đó có ít người hơn."

71. Sẵn sàng là người ủng hộ đầu tiên

Do quan điểm truyền thống về lãnh đạo, nhiều nỗ lực phát triển đã bỏ qua một phương thức quan trọng giúp tăng cường năng lực lãnh đạo. Trong cuốn The Nine Natural Laws of Leadership (Chín quy tắc lãnh đạo bẩm sinh), tôi đã nêu rõ là để trở thành nhà lãnh đạo, cần giành được sự ủng hộ tự nguyện của người khác. Đó là những đồng minh của nhà lãnh đạo. Sự ủng hộ tự nguyện của họ thực sự sẽ suy tôn nhà lãnh đạo. Điều này mở ra một phương pháp khác để phát triển lãnh đạo: đó là hãy ủng hộ những người anh muốn phát triển4.

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhân bản chính mình bằng cách tự nguyện ủng hộ những ai đưa ra định hướng lãnh đạo phù hợp. Tôi cho rằng anh đã từng gặp tình huống này. Hãy nghĩ về người lãnh đạo tốt nhất anh từng làm việc dưới quyền. Liệu người đó có sẵn sàng làm theo sự dẫn dắt của anh? Liệu hành động đó có khích lệ, củng cố và tạo cảm hứng cho anh muốn phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình?

Hãy luyện tập kỹ năng "Sẵn sàng trở thành người ủng hộ đầu tiên" bằng cách tìm kiếm những cơ hội ủng hộ định hướng của người khác. Hãy tham dự một cuộc họp để xem xét nhân viên có tiềm năng lãnh đạo do anh vừa huấn luyện thiết lập phương hướng hành động nhằm đối phó với một thách thức mà nhóm đang đối mặt. Hãy chộp lấy cơ hội này để nói: "Tôi nghĩ đây là một ý kiến tuyệt vời. Tôi ủng hộ điều đó!" Qua câu nói giản dị này, anh đã xác nhận định hướng của người đó là đáng tin cậy. Nó là một bằng chứng tạo đà cho người đó tiếp tục nỗ lực để trở thành một nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn. Lee Iacocca luôn sẵn lòng trở thành người ủng hộ đầu tiên trong suốt thời gian làm ở Công ty Ôtô Ford. Một nhà quản lý làm việc dưới ông vài cấp từng nói với tôi về việc Iacocca luôn sẵn sàng ủng hộ những người có ý tưởng hay. Trên thực tế, cả Chrysler Minivan và Ford Mustang, những loại xe giúp Iacocca trở nên nổi tiếng và thành công đều là sản phẩm trí tuệ của Hal Sperlich, và chính Iacocca là người đầu tiên ủng hộ Sperlich.

72. Tích cực tìm cách chính thức hóa quá trình phát triển lãnh đạo

Những nỗ lực phát triển người khác thành lãnh đạo sẽ được đề cao nếu anh nhận được sự ủng hộ của tổ chức. Những nhà lãnh đạo tài giỏi tác động đến tổ chức của họ để biến quá trình phát triển lãnh đạo thành một tiêu chuẩn hoạt động chính thức của tổ chức.

Nikki Tinsley thuộc Văn phòng Tổng thanh tra Cơ quan Bảo vệ Môi trường Mỹ là người dẫn đầu trong việc thực hiện những điều này. Bà đưa quá trình học hỏi liên tục thành một tiêu chuẩn hoạt động chính, đây cũng là một phần trong quá trình chuyển đổi tổ chức. "Những cỗ máy sản xuất Tổng giám đốc" GE và McKinsey đã đưa việc đào tạo lãnh đạo chính thức trở thành thành phần căn bản trong văn hóa của họ.

Hãy xem xét anh cần tác động đến ai ở cấp quản lý cao hơn để biến nỗ lực phát triển lãnh đạo của anh thành một khía cạnh cần thiết trong công việc. Sử dụng những kỹ năng trong các chương tiếp theo để có được cam kết của họ cho định hướng lãnh đạo này.

Chú thích:

1. Geoffrey Colvin, "CEO Supper Bowl", tạp chí Fortune (2/8/1000), trang 238

2. Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ, 1601 Broadway, New York, NY 10019, www.amanet.org

3. Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", tạp chí Fortune (10/7/2000), trang 181–200

4. Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)

# Phần III
# Kỹ năng gây ảnh hưởng

# 9.

# Xây dựng cơ sở để đạt được cam kết

Khả năng lôi kéo những người sẵn sàng đi theo mình tại một thời điểm thường phụ thuộc vào những điều đã xảy ra vào thời điểm đó. Nhóm người ủng hộ này thường gắn bó với những người đã có một cơ sở quyền lực và uy tín cao. Năm 2000, Jeffrey Immlet giành được vị trí Giám đốc điều hành General Electric vì những thành công của ông ở khi còn là Giám đốc GE Medical Systems. Trái lại, Jill Barad, Cựu Giám đốc đầy nhiệt huyết của Mattel Inc, lại không được nhiều người ủng hộ vì ông đã đưa ra những hứa hẹn đầy tham vọng để rồi sau đó không thể thực hiện được.

Nhóm người ủng hộ thường gắn bó với những người gần gũi và những người là đồng minh của họ. Người ta cũng thường ủng hộ những người đã ủng hộ họ. Các nhóm cử tri, ví dụ như một liên đoàn, thường thống nhất bỏ phiếu cho những ứng cử viên thể hiện sự quan tâm tới các nhu cầu đặc biệt của họ.

Những nhà lãnh đạo xuất chúng luôn xây dựng cơ sở cam kết bằng việc làm thường ngày của mình. Những người cấp dưới thường quan sát mô hình nhà lãnh đạo và sử dụng nó để xác định mức độ họ cam kết ủng hộ nhà lãnh đạo. Giám đốc một bệnh viện lớn thường dành vài giờ mỗi tuần để đi bộ dọc hành lang, nói chuyện với các nhân viên và gặp gỡ bệnh nhân. Ông thuộc tên của tất cả 1400 nhân viên và luôn chủ động chào mỗi khi nhìn thấy họ. Ông còn dành thời gian ngồi nói chuyện với các y tá và giúp đỡ nhân viên dịch vụ để khuyến khích họ phối hợp làm việc hiệu quả hơn. Vì thế, vị Giám đốc này đã không phải tốn nhiều công sức cho việc kêu gọi các nhân viên của mình cải thiện mối quan hệ với khách hàng hoặc các quá trình chăm sóc bệnh nhân. Những người biết khéo léo xây dựng một cơ sở cam kết vững chắc thường

được gọi là các nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Việc nắm vững các kỹ năng trong phần này sẽ giúp anh:

- Tạo ra các điều kiện cần thiết để đạt được cam kết;

- Nâng cao uy tín của anh với tư cách một nhà lãnh đạo;

- Đặt anh ở vị trí có nhiều ảnh hưởng hơn;

- Tối đa hóa sự linh hoạt và trách nhiệm của anh đối với những người dưới quyền.

73. Tạo dựng uy tín

Uy tín ở đây là có nghĩa là khả năng được người khác tin cậy. Các nhà lãnh đạo có uy tín khi cấp dưới tin vào họ và cách hành động của họ. Uy tín giúp tạo ra những cam kết đối với nhà lãnh đạo và đường lối lãnh đạo của họ.

Một số người có thể tạo được uy tín chỉ trong chốc lát. Hãy hình dung một cuộc họp mà tại đó, thành viên mới của nhóm đã đưa ra một cách nhìn nhận hay một quan điểm được cả nhóm thừa nhận. Người này ngay lập tức có uy tín vì các thành viên trong nhóm tạm thời tin ý tưởng đó có giá trị. Hay trong cuộc thảo luận nhóm về cách tiếp cận với công ty khách hàng mới, một người đã đề xuất cách mời một người cụ thể đến tham gia buổi họp mặt. Người đưa ra ý tưởng đó từng làm việc cho công ty này nên biết tất cả các Giám đốc cấp cao của công ty. Anh ta cũng đã có nhiều năm kinh nghiệm trong việc thu hút khách hàng mới. Như vậy, dựa vào kinh nghiệm cá nhân, người này đã ngay lập tức tạo được uy tín.

Nhưng thường thì phải mất một quá trình để tạo dựng uy tín. Người ta thường tạo dựng độ tin cậy bằng cách không ngừng thể hiện rằng mọi người có thể tin tưởng vào họ. Họ đưa ra những đường lối lãnh đạo có thể hỗ trợ cho việc giải quyết nhiều vấn đề quan trọng khiến người khác phải thốt lên: “Đó đúng là người chúng ta có thể trông cậy được”.

Uy tín có thể dần dần giảm sút hoặc nhanh chóng mất đi. Hãy nhớ lại lý do thất bại của Lyndon Johnson trong chiến tranh Việt Nam và sự xuống dốc của Richard Nixon, từ chiến thắng lẫy lừng trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1972 đến sự kiện ông ta từ chức sau vụ WaterGate. Hãy nhìn lại sự sa sút gần như ngay lập tức của Gary Hart sau lần bội tín với người vợ trong chiến dịch

bầu cử tổng thống năm 1988. Một ví dụ điển hình nữa là Jeff Bezos, người được tạp chí Time bầu chọn là "Nhân vật của năm" vì thành tích đưa trang web Amazon.com lên một tầm cao đáng kinh ngạc. Nhưng đến tháng 10 năm 2000, giá cổ phiếu của Amazon.com đã giảm 75%, sự kiện này khiến nhiều người đặt dấu chấm hỏi về năng lực của Bezos.

Việc tạo dựng uy tín đòi hỏi chúng ta phải biết bí quyết của nó. Uy tín mang tính chủ quan, nó xuất phát từ quan điểm của người khác về anh. Hãy nghĩ đến những nhân vật sau đây: Mahatma Gandhi, Jim Jortes (người thuyết giáo và là người đứng đầu giáo phái ở Guyana), Abraham Lincoln, Eleanor Roosevelt, David Koresh, Michael Milken, Alan Greespan, Donna Karan và Carl Icahn. Anh muốn đi theo ai trong số những nhân vật nói trên? Câu trả lời của anh chính là ý kiến chủ quan của anh về uy tín của mỗi người. Mỗi người trong số đó có một số lượng đồng minh nhất định. Nói cách khác, mỗi người trong số họ đều được các đồng minh của họ đánh giá là đáng tin cậy.

Trước hết, hãy tạo dựng uy tín của bản thân bằng cách xác định những công cụ uy tín mà người khác đã sử dụng. Điều này có nghĩa là anh phải xác định nhóm người ủng hộ anh tin vào những yếu tố nào giúp cho một người hoặc một hành động trở nên đáng tin cậy. Hãy liệt kê một danh sách những người anh muốn họ tự nguyện ủng hộ các nỗ lực lãnh đạo của anh. Danh sách đó có thể gồm ông chủ của anh, một vài đồng nghiệp và người cấp dưới quan trọng, một số khách hàng thiết yếu và một vài cổ đông chủ chốt. Hãy nghiên cứu xem, đối với từng người trong số ngày, đâu là dấu hiệu của uy tín. Anh có thể hỏi họ những câu hỏi thẳng thắn kiểu như: "Điều gì khiến một người trở nên đáng tin cậy?" Với những người khác, anh có thể sử dụng câu hỏi khéo léo hơn, như: "Anh cho ai là người thật sự đáng tin cậy?", hay khéo léo hơn nữa, như: "Anh cho ai là nhà lãnh đạo xuất sắc? Tại sao?". Câu trả lời anh nhận được cho thấy yếu tố cốt yếu tạo nên uy tín đối với mỗi người.

Khi đã biết những yếu tố quan trọng, hãy đánh giá bản thân. Anh đang ở mức nào so với những tiêu chuẩn mà mỗi người đặt ra? Nếu công cụ tạo dựng uy tín với cấp trên của anh là sự thành công, hãy xem lại thành tích của mình. Nếu đồng nghiệp của anh cho rằng việc gánh vác một công việc là yếu tố tạo dựng uy tín quan trọng, hãy đánh giá mức độ hoàn tất công việc mà mình được giao.

Trong nhiều trường hợp, anh không cần phải làm gì nhiều để tạo

nên uy tín vì anh đã xuất sắc trên những lĩnh vực mà người khác cho là quan trọng. Ông chủ đã biết anh có một thành tích đáng tự hào. Với những người khác, có thể anh phải củng cố lại mức độ tin cậy. Ví dụ, anh phải thể hiện khả năng đảm đương công việc trước các đồng nghiệp của mình.

Hãy phát triển khả năng trên những lĩnh vực mà anh chưa thật sự giỏi. Ví dụ, kinh nghiệm công trường rất cần thiết đối với khách hàng và anh lại thiếu những kinh nghiệm này. Hãy bố trí thời gian để làm những việc có ý nghĩa trên công trường. Hãy đảm nhận những công việc có thể giúp anh mở mang đầu óc về công trường. Nếu bằng cấp cao được một số người cho là quan trọng, hãy trở lại trường để lấy loại bằng cấp đó.

Khi giảng về kỹ năng lãnh đạo, tôi thường yêu cầu các nhóm thảo luận về các yếu tố tạo nên uy tín trong tổ chức của họ. Một vài yếu tố xuất hiện rất thường xuyên, tạo thành một bản hướng dẫn chung cho quá trình tạo dựng uy tín. Mọi người thường coi sự thuần thục kỹ năng là một dấu hiệu quan trọng tạo nên uy tín. Anh có thể xây dựng loại uy tín này bằng cách nghiên cứu để trở thành chuyên gia trên một lĩnh vực nào đó. Anh cũng có thể sử dụng ngôn ngữ liên quan đến một lĩnh vực công nghệ nào đó. Chỉ cần sử dụng đúng thuật ngữ đôi khi cũng giúp nâng cao uy tín. Sự nhất quán cũng có thể trở thành một yếu tố tạo dựng uy tín, bởi những người có uy tín thường được coi là những người luôn nói chính xác. Khi thực hiện nhiệm vụ, hãy làm bất cứ việc gì cần thiết để thể hiện những hành động nhất quán của mình. Những yếu tố tạo dựng uy tín khác bao gồm sự nỗ lực, tính trung thực và sẵn sàng đứng lên bảo vệ quan điểm của mình. Hãy nỗ lực hơn nữa, hãy hoàn toàn trung thực và chiến đấu vì niềm tin để thể hiện uy tín của anh trên từng lĩnh vực. Trên thực tế, 108 kỹ năng của cuốn sách này là các dạng uy tín khác nhau của các nhà lãnh đạo xuất chúng. Việc phát triển và củng cố bất kỳ một kỹ năng nào cũng có thể cải thiện uy tín của anh.

Hãy hỏi những câu hỏi "đóng", với câu trả lời đơn giản là "có hoặc không". Ví dụ, hãy hỏi bản thân câu: "Nếu mình chuyển sang một tổ chức mới, liệu có ai đến làm việc cho mình không? Liệu có ai mời mình làm việc cho nhóm hay công ty của họ hay không? Liệu có ai muốn mình tham gia một nhóm dự án quan trọng với họ không?" Những câu hỏi hóc búa này là điểm trọng yếu của quá trình tạo dựng uy tín, bởi câu trả lời "có" hoặc "không" chính là dấu hiệu của mức độ uy tín anh có.

Bản chất chủ quan của uy tín có thể tạo ra các tiêu chuẩn không

công bằng. Thử nghĩ đến một người chưa từng có kinh nghiệm quân đội đến làm việc cho một tổ chức quân sự, hay một người trẻ tuổi vừa mới tốt nghiệp và được chỉ định tham gia một đội dự án toàn những người đã có trên 20 năm kinh nghiệm. Cả hai người nói trên có thể rất tận tuy và có năng lực. Tuy nhiên, những người khác lại đánh giá thấp mức độ tin cậy, hạn chế khả năng hoàn thành công việc của họ. Rõ ràng các tiêu chuẩn đánh giá độ tin cậy nói trên là không công bằng. Khi rơi vào hoàn cảnh đó, anh có một vài sự lựa chọn. Một là, hãy tạo dựng uy tín trong những hoạt động có thể hạn chế các tiêu chuẩn không công bằng. Ví dụ, người không được đào tạo về quân sự có thể khiến những người có kinh nghiệm cảm thấy hoàn toàn tin tưởng được nhờ vào khả năng phân tích các vấn đề phức tạp và khả năng quyết định. Người không có kiến thức quân sự biết mình đã tạo được uy tín cần thiết khi nghe thấy lời nhận xét "Cô ấy không phải là quân nhân nhưng lại có thể xử lý những vấn đề phức tạp và đưa ra quyết định đúng đắn".

74. Xây dựng nhóm ủng hộ nòng cốt

Nhóm ủng hộ nòng cốt luôn tin cậy ở người lãnh đạo. Họ có sự hòa hợp cao và có một loạt những kỳ vọng được cả hai bên thống nhất. Họ hỗ trợ các nỗ lực của nhà lãnh đạo dựa trên những cam kết đã xác lập. Sự hỗ trợ của họ giúp những người khác hình dung được giá trị của nhà lãnh đạo. Mọi người thường sẵn sàng gắn bó hơn với những người đã có người ủng hộ trung thành.

Nhóm người ủng hộ nòng cốt cũng là người truyền đạt đường hướng của lãnh đạo. Mười hai tông đồ của Chúa Giêxu đã giúp truyền tải các thông điệp của Giêxu đi xa hơn và từ đó, giúp Giêxu thu nạp được nhiều tín đồ hơn. Đội ngũ người ủng hộ nòng cốt sẽ truyền bá tư tưởng của nhà lãnh đạo. Họ thực hiện đường lối của nhà lãnh đạo mà không cần sự giám sát trực tiếp và thường xuyên.

Hãy củng cố mối quan hệ với những người đã ủng hộ anh. Hãy tạo điều kiện để họ có cơ hội gặp gỡ anh nhiều hơn và triển khai xây dựng một nền tảng chung mạnh mẽ hơn với những nhân vật đó. Hãy đầu tư thêm thời gian và công sức để phát triển các kỹ năng lãnh đạo của họ (Chương 8) nhằm thể hiện tầm quan trọng của họ. Những cố gắng này sẽ củng cố thêm sự gắn bó giữa nhà lãnh đạo với họ.

Ở một khía cạnh nào đó, kỹ năng này có thể mang lại ảnh hưởng mang tính phong trào. Một số người có thể tham gia nhóm ủng hộ

chỉ vì những người khác làm như thế, tức là anh sẽ không nhận được những cam kết thực sự mạnh mẽ từ những người này. Nói cách khác, một đội ngũ người ủng hộ nòng cốt có thể giúp thúc đẩy lòng tin và một người sẽ có uy tín nếu được nhiều người khác ủng hộ. Chúng ta cần phải tỉnh táo để phân biệt được đâu là người tham gia thật sự và đâu là những người "a dua". Hãy cố gắng củng cố sự gắn kết của mọi người và chú ý tới những người anh biết là hoàn toàn đáng tin cậy.

75. Xác lập quyền lực

Việc xác lập quyền lực của một người xuất phát từ cách người đó hoạt động trong cơ cấu một tổ chức. Đây không phải là việc giành được chỗ đứng chính thức trong hệ thống cấp bậc của tổ chức. Mặc dù việc đề bạt trong tổ chức mang lại quyền lực và vị trí quyền lực chính thức này mang lại ảnh hưởng của nhà quản lý, nhưng quyền lực lãnh đạo không xuất phát từ chức vụ chính thức được tổ chức giao phó.

Xác lập quyền lực đồng nghĩa với việc trở thành trung tâm trong hệ thống thông tin hoặc một vị trí quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Xác lập quyền lực cũng bao gồm cả việc đảm nhận những nhiệm vụ rõ ràng, xác đáng và linh hoạt. Xác lập quyền lực giúp anh có thêm sức mạnh qua việc mở rộng phạm vi ảnh hưởng đến những người khác.

Hãy xác lập quyền lực bằng cách đặt bản thân vào những vị trí chủ chốt của luồng thông tin. Điều này sẽ cho phép anh điều khiển được luồng thông tin đó. Hãy tình nguyện làm công việc ghi chép trong các cuộc họp. Khi đó, chính anh sẽ là người quyết định viết cái gì và viết như thế nào lên bảng thông tin. Hãy đảm nhận công việc với tư cách là "đơn vị xử lý thông tin trung tâm" cho một dự án hay trong một buổi thảo luận. Khi đó, anh sẽ là người định hình nên suy nghĩ của toàn nhóm. Hãy đồng ý trả lời các câu hỏi liên quan đến những nhiệm vụ quan trọng. Lúc đó, anh đã trở thành người giải quyết các vấn đề cho người khác hoặc làm cầu nối giữa mọi người. Hãy đảm nhận những công việc chủ chốt. Điều này giúp anh trở thành người phát ngôn của nhóm. Tất cả những kỹ năng này sẽ giúp anh mở rộng quyền lực. Anh là người định hình quan điểm. Anh quyết định dùng thông tin nào, dùng ở đâu, và phải là người phát ngôn thay cho nhóm.

Hãy xác lập vị trí quyền lực bằng cách đảm trách những nhiệm vụ quan trọng trong luồng công việc. Hãy tình nguyện sắp xếp các con số tài chính đã được duyệt thành một bảng số mạch lạc. Hãy

đồng ý đi gặp khách hàng để đảm bảo việc lắp đặt một sản phẩm nào đó. Quyền lực của anh sẽ tăng lên cùng với những công việc này vì anh đang liên hệ trực tiếp với một chỉnh thể các công việc quan trọng. Hãy nâng cao mức độ thành thạo trong những công việc mà người khác không thể làm tốt. Ví dụ, nhiều người gặp khó khăn khi phải làm việc với những khách hàng dễ nổi cáu. Anh sẽ có được sức mạnh nếu là người duy nhất có thể làm hài lòng những khách hàng đó. Nhiều người căm ghét những cuộc họp buồn tẻ. Hãy tăng sức mạnh của mình bằng cách trở thành người điều khiển hiệu quả các cuộc họp. Mọi người sẽ tìm anh khi họ gặp khó khăn trong công việc và điều này có nghĩa là anh đã có một cơ sở quyền lực lớn hơn.

Hãy nhận những nhiệm vụ rõ ràng, xác đáng và linh hoạt hơn để tăng vị trí quyền lực của mình. Nhiệm vụ rõ ràng là những việc cho phép anh tiếp cận trực tiếp với những người ở vị trí quan trọng trong tổ chức. Việc đảm nhận những nhiệm vụ này sẽ biến anh trở thành trung tâm chú ý, tạo ra cho anh một dạng quyền lực. Những nhiệm vụ xác đáng là những nhiệm vụ quan trọng đối với việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Đây là những công việc có tính chiến lược, được ưu tiên, giúp mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức trên những lĩnh vực cốt yếu. Đó có thể là một dự án tham gia vào thị trường mới, tối quan trọng hay một quá trình mới mà mọi người trong công ty đều coi là thiết yếu đối với thành công chung. Thực hiện những nhiệm vụ đó sẽ tạo cho anh quyền lực vì tầm quan trọng đặc biệt của chúng đối với sự thành công của công ty hay của đơn vị. Những nhiệm vụ linh hoạt thường có ít nguyên tắc và luật lệ. Chúng cho anh quyền lực vì anh là người quyết định cách tiến hành và những việc cần làm.

Việc xác lập quyền lực phải cân bằng với khả năng của bản thân. Xác lập quyền lực đòi hỏi anh phải khoẻ mạnh cả về thể chất, tinh thần và tình cảm. Hãy cảnh giác với những dấu hiệu của sự kiệt sức như: cáu giận, suy nghĩ không tỉnh táo, khó ngủ, khó thư giãn, tiêu hóa kém, hay những lời nhận xét của người ngoài rằng trông anh có vẻ "ốm". Hãy cố gắng chiến thắng sự căng thẳng để đạt được mức độ cân bằng cần thiết.

76. Chia sẻ quyền lực

Quyền lực có một thuộc tính rất nghịch lý. Khi nó tăng đến một giới hạn nhất định thì các nhà lãnh đạo buộc phải chia sẻ với người khác. Nhà lãnh đạo tài tình nhất biết xây dựng lực lượng đồng minh bằng cách trao quyền cho những người khác. Nhà lãnh đạo càng chia sẻ quyền lực cho nhiều người thì sức mạnh của họ

càng tăng lên. Cơ chế của quá trình này rất đơn giản: khi nhà lãnh đạo trao quyền cho người khác, tức là người khác sẽ phụ thuộc vào nhà lãnh đạo để có quyền lực. Việc chia sẻ quyền lực cũng làm tăng hậu phương cho nhà lãnh đạo vì nó tạo ra cảm giác công bằng. Mọi người nhận thấy nhà lãnh đạo này công bằng và không giành mọi vinh quang cho cá nhân. Sự công bằng chuyển thành một dạng uy tín và tạo ra sự hoà hợp. Cả hai đều là những yếu tố hình thành nên quyền lực. Bằng cách chia sẻ quyền lực, nhà lãnh đạo sẽ có nhiều thời gian để làm những việc khác, giúp họ linh hoạt hơn trong công việc.

Hãy chia sẻ quyền lực bằng cách chia tách những phần quyền lực đã đạt được. Chẳng hạn, hãy cho phép một nhân vật chủ chốt nhận nhiệm vụ giao tiếp trung tâm hay một phần công việc quan trọng sau khi anh đã xây dựng được cơ sở quyền lực. Hãy để càng nhiều người cùng tham gia càng tốt. Kiến thức là sức mạnh quan trọng, việc chia sẻ kiến thức sẽ giúp anh tăng quyền lực với người khác. Mọi người sẽ công nhận anh là một nguồn thông tin quan trọng. Hãy tổ chức những lớp học ngoài giờ về cách anh áp dụng 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh mà anh đã thành thục. Hãy hướng dẫn mọi người phương pháp anh thực hiện công việc. Hãy để những học viên đó giữ các vị trí lãnh đạo và nắm bắt nội dung công việc của anh.

Tất nhiên, việc chia sẻ quyền lực đôi khi rất mạo hiểm. Một số người có thể lừa gạt, thông đồng và lạm dụng thiện chí của anh. Hãy cân nhắc những lợi ích và hậu quả nhận được khi chia sẻ quyền lực. Hãy thừa nhận một thực tế là về lâu dài, anh không thể có được tất cả quyền lực, trừ khi anh hoạt động trong một phạm vi rất nhỏ. Quan trọng là anh phải suy nghĩ những điều lớn lao để tránh cạm bẫy quyền lực và lựa chọn đối tác chia sẻ quyền lực một cách thận trọng.

77. Che chở và bảo vệ

Các nhà lãnh đạo tài ba thường che chở những người khác và công việc của họ. Họ cũng bảo vệ cấp dưới trước những thách thức không thể tránh khỏi và những lời chỉ trích bất công từ các thành viên trong tổ chức. Việc che chở, bảo vệ sẽ tạo ra cơ sở gắn bó với nhà lãnh đạo vì nó củng cố quan hệ, đáp ứng kỳ vọng của người ủng hộ đối với nhà lãnh đạo và tạo ra uy tín.

Hãy công khai bảo vệ người khác và ca ngợi thành công của cấp dưới với những nhân vật quan trọng trong tổ chức. Hãy ủng hộ việc đề bạt người khác vào các dự án quan trọng. Đừng ngại

hưởng ứng đề xuất của người khác và hỗ trợ họ trong phạm vi ảnh hưởng của mình. Hãy tuyên truyền những thành công mà người khác đã đạt được khi anh phát triển họ thành lãnh đạo. Anh cũng nên công nhận những cố gắng của người khác khi họ sử dụng bất kỳ kỹ năng nào trong 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Hãy công khai bảo vệ người khác. Đừng ngại đứng về phía họ khi có sự chế nhạo không công bằng. Hãy trợ giúp họ trong công việc và trước những sự xâm phạm vô lý mà họ không mong muốn. Hãy bảo vệ lợi ích của họ khi nguồn lực khan hiếm. Hãy đối mặt với những người chỉ trích hay chèn ép những người mà anh muốn bảo vệ.

Tất nhiên, anh sẽ phải sử dụng biện pháp phân biệt đối xử khi muốn che chở và bảo vệ ai đó. Việc phát triển những người không xứng đáng sẽ không phản ánh một cách chính xác về anh. Việc bảo vệ người khác để che đậy thiếu sót sẽ làm cho quá trình sử dụng các kỹ năng bảo vệ mang tính tiêu cực. Hãy sử dụng kỹ năng "liên tục đánh giá" (kỹ năng 63) để phản ánh cách đánh giá của anh về người khác và hành động của họ. Sau đó, anh có thể bảo vệ những người cam kết tiến bộ. Anh cũng nên bảo vệ cả những người đã thực sự cố gắng khắc phục điểm yếu.

78. Thích nghi với từng nhóm đồng minh

Có thể chia các đồng minh tiềm năng thành bốn loại:

- Đồng minh toàn tâm toàn ý

- Đồng minh nửa vời

- Đồng minh có điều kiện

- Những kẻ a dua

Những người toàn tâm toàn ý sẽ ủng hộ nhà lãnh đạo ở bất cứ nơi nào với một quyết tâm cao. Nhóm đồng minh nửa vời sẽ ủng hộ khi họ không phải nỗ lực quá nhiều. Đồng minh có điều kiện chỉ ủng hộ khi cảm thấy có lợi. Rất dễ nhận ra nhóm người này trong những sự kiện chính trị. Người tham gia tranh cử thường ủng hộ một mục tiêu nhất định không phải vì lợi ích sẽ mang lại mà vì mục tiêu này được nhiều người hưởng ứng. Nhóm đồng minh có điều kiện sẽ chuyển hướng ngay lập tức khi xuất hiện đối tượng khác phù hợp với mục đích của họ hơn. Nếu một cuộc điều tra mới cho thấy những người bỏ phiếu không còn quan tâm đến vấn đề trước đây thì nhà chính trị cũng mất luôn ưu thế. Nhóm đồng

minh có điều kiện giống như những quả bóng, việc họ đi theo ai còn tùy thuộc hoàn cảnh, vấn đề hay tâm trạng tại từng thời điểm.

Được đánh giá thấp nhất về độ tin cậy là đám người a dua. Họ chỉ đơn giản là đi theo số đông. Họ thậm chí không biết tại sao mình lại ủng hộ một người nào đó. Anh có thể nhận ra nhóm người này giữa đám đông tụ tập trong một chương trình phát trên truyền hình. Từng tốp người vẫy tay về phía ống kính quay phim, nhảy lên nhảy xuống và luôn miệng hô to. Họ tham gia đám đông để được vui vẻ hơn là do thực sự quan tâm đến vấn đề. Những người a dua có thể mở rộng phạm vi ủng hộ cho nhà lãnh đạo. Nhưng đám người này cũng có thể chạy ngay theo hướng khác mà không hề cảm nhận được điều gì thực sự điều khiển họ. Vì thế, đây không phải là dạng đồng minh đáng tin cậy.

Anh cần hiểu và thích ứng với từng nhóm đồng minh. Hãy dựa vào kỹ năng xây dựng quan hệ và phân biệt những kỳ vọng để xác định đúng loại đồng minh. Hãy tập trung những nỗ lực đầu tiên và lớn nhất vào những người có thể hoàn toàn tin cậy được. Cũng không nên từ chối xây dựng cơ sở cam kết với những đồng minh nửa vời, nhưng đừng trông chờ quá nhiều vào họ nếu anh nhận thấy sẽ có khó khăn trên đường đi. Phải hết sức thận trọng với nhóm đồng minh có điều kiện vì họ có thể bỏ đi rất nhanh. Tránh đầu tư thời gian cho họ trong những vấn đề quan trọng. Hãy chấp nhận họ ở mức độ tương xứng với những gì họ mang đến, đó là khi thuận tiện, hãy dựa vào sự ủng hộ của họ. Đừng phủ nhận thực tế rằng những người a dua chỉ là một nhóm người ăn theo, có thể tạo ra phong trào cho mục tiêu của anh, nhưng cần phải giữ khoảng cách an toàn với họ để họ không thể quay lại và giẫm đạp lên anh.

79. Đảm đương nhiều vai trò

Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn xây dựng cam kết thông qua việc đảm đương các vai trò đa dạng. Họ đảm nhiệm vai trò thầy giáo giúp đỡ người ủng hộ hiểu được thực tế, các vấn đề và tính phức tạp ẩn sau hành động. Trong giai đoạn đầu cuộc bầu cử tổng thống năm 1992, Ross Perot đã công bố những biểu đồ đơn giản nhưng gây nhiều tác động đến vấn đề nợ quốc gia. Ông thu hút sự chú ý của công chúng trong cuộc bầu cử bằng cách giáo dục họ. Thomas Jefferson thì tin rằng công chúng được giáo dục là chìa khoá của nền dân chủ thực sự và rằng giáo dục là "chỗ dựa đáng tin cậy để cải thiện điều kiện, thúc đẩy đạo đức và mang đến hạnh phúc cho nhân loại".

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhất phải là người truyền cảm hứng. Họ biết cách khuyến khích người khác và khiến họ làm được những điều lớn lao. Ronald Reagan rất giỏi trong lĩnh vực này. Vào cuối thập kỷ 1970, đầu thập kỷ 1980, trong khi nước Mỹ đang trải qua thời kỳ kinh tế ảm đạm, Reagan đã đưa ra thông điệp rằng nước Mỹ có thể trở lại trạng thái thịnh vượng trước đây vì họ là "điểm sáng giữa màn đêm". Tinh thần lạc quan và yêu nước mạnh mẽ của ông đã tiếp thêm sinh lực cho nhiều người Mỹ. Các nhà lãnh đạo tài ba cũng luôn cổ vũ cấp dưới để giữ họ tiếp tục tiến về phía trước. Lee Iacocca thường xuống thăm khu sản xuất của hãng Chrysler để động viên công nhân duy trì hoạt động của dây chuyền sản xuất.

Các nhà lãnh đạo tài ba biết cách thể hiện những cảm xúc mạnh. Họ có khả năng bộc lộ sự giận dữ và thất vọng để lôi kéo sự chú ý của người khác. Trong cuốn The Winner Within (Chiến thắng nội tâm)1, Pat Riley gọi điều này là "trạng thái điên tạm thời". Ví dụ như Ronald Reagan tại cuộc họp đảng Cộng hòa trong cuộc bầu cử năm 1980. Vì nóng giận, ông đã thốt lên: "Tôi trả tiền cho chiếc micro này!". Ông thể hiện sự mạnh mẽ và điều này đã gây ảnh hưởng tích cực lên các cử tri trong cuộc bầu cử đó.

Bob Zincke, Giám đốc thị trường khu vực Tây Nam có trụ sở tại Houston của Công ty The Kroger, đã đưa ra mô hình xây dựng cơ sở cam kết rất hay vì ông luôn thực hiện nhiều vai trò khác nhau. Zincke thường tham dự các chương trình đào tạo quản lý của công ty. Ông tham gia với tư cách giáo viên để trò chuyện với các nhà quản lý về một vấn đề hay công việc kinh doanh nào đó. Zincke rất hay đi thăm các cửa hàng của Kroger. Ông luôn có mặt ở đó vào những thời điểm bận rộn nhất. Hành động của ông đã khiến các nhân viên làm việc chăm chỉ hơn, góp phần mang đến cho khách hàng những dịch vụ hoàn hảo. Zincke cũng thể hiện cho mọi người biết khi ông không hài lòng với một hành động hay cách làm việc nào đó. Ông từng yêu cầu Giám đốc một đơn vị phải làm việc hiệu quả hơn nếu không muốn phải đi tìm công việc khác.

Zincke đã xây dựng cho Kroger một trong những khu vực thị trường thành công nhất tại nước Mỹ. Các Giám đốc cấp cao ở trụ sở công ty đã đề nghị nghiên cứu hoạt động của Zincke để tìm hiểu cách làm việc của ông. Kỹ năng của ông trong việc thực hiện đa dạng hóa vai trò còn có tác dụng đối với các khách hàng. Trong khi đi kiểm tra cửa hàng, Zincke để ý thấy một khách hàng đang gặp khó khăn. Ông đã không ngại dành vài phút để giúp đỡ người khách này. Khi ông quay lại cửa hàng, một khách hàng khác tiến

đến và nói: "Tôi đã chứng kiến việc ông làm và tôi biết ông là ai. Chính ông là lý do khiến tôi đến Kroger mua hàng".

Hãy thực hiện những vai trò khác nhau để xây dựng cơ sở cam kết cho bản thân anh. Hãy phát triển vai trò giáo viên bằng cách phát triển các kỹ năng "Lập sơ đồ phạm vi hoạt động" (kỹ năng 6) thành một kế hoạch bài giảng chặt chẽ. Hãy sử dụng thông tin để giúp người khác hiểu được mức độ cần thiết của việc đi theo những gì anh đã khám phá. Hãy đánh giá năng lực và mức độ cam kết của những đồng minh tiềm năng để quyết định lúc nào nên thể hiện vai trò truyền cảm hứng và thực hiện theo cách nào. Hãy thực hiện những vai trò này khi mức độ sinh lực thấp và mọi người cần phải được thúc đẩy.

Anh nên sử dụng khả năng biểu lộ cảm xúc mạnh một cách chọn lọc và nhanh chóng. Bobby Knight, cựu huấn luyện viên đội bóng rổ trường Đại học Indiana, được coi là một trong những huấn luyện viên bóng rổ xuất sắc nhất. Ông luôn có ảnh hưởng lớn tới các cầu thủ và cục diện trận đấu. Tuy nhiên, mùa xuân năm 2000, cơn thịnh nộ của Knight đã khiến ông bị sa thải. Vì thế, anh phải biết cách kiểm soát "cơn điên nhất thời" của bản thân.

80. Làm mẫu về những lời cam kết

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường xây dựng cơ sở cam kết bằng tiền lệ do chính họ đặt ra. Những người ủng hộ tiềm năng theo dõi nhà lãnh đạo một cách kỹ lưỡng để quyết định có đứng về phía ông ta hay không.

Clark Graham, Chủ tịch Tập đoàn Sản xuất Thiết bị Hàng hải quốc tế Litton Marine System (LMS), nhận thấy những thành công của tập đoàn phụ thuộc vào việc các thành viên trong tập đoàn có "tuân thủ các giá trị của công ty" và "tạo ra kết quả" hay không. Ông thể hiện các thông số này trên một sơ đồ hình hộp có bốn ô. Những người tuân thủ các giá trị và tạo ra kết quả nằm trong ô màu xanh ở phía trên, bên phải. Những người không làm được như vậy nằm ở ô màu đỏ, phía dưới, bên trái. Những người sống theo các giá trị nhưng không tạo ra kết quả hoặc tạo ra kết quả nhưng không sống theo các giá trị nằm ở hai ô màu vàng còn lại. Graham đã tìm mọi cách có thể để cổ vũ những người thuộc ô màu xanh. Việc đánh giá lẫn nhau của 25 Giám đốc cấp cao được coi là một phần trong chương trình phát triển nhân viên. Tất cả các Giám đốc đều xếp Graham vào ô màu xanh. Những việc làm của ông chứng tỏ ông là người đi tiên phong trong các hành động liên quan đến giá trị và kết quả của LMS.

Những nhà lãnh đạo xuất chúng như Graham luôn thể hiện một hình mẫu về các cam kết chứ không chỉ "cưỡi ngựa xem hoa". Cam kết thực sự từ phía nhà lãnh đạo sẽ thúc đẩy cam kết của cấp dưới và những người ủng hộ.

Hãy xây dựng cơ sở cam kết cho bản thân bằng cách trở thành mẫu người như anh mong muốn ở người khác. Hãy thể hiện sự ủng hộ của mình bằng suy nghĩ, lời nói và hành động. Nên nhớ là mỗi hành động sẽ thể hiện lòng quyết tâm của anh. Hãy luôn đồng hành cùng cam kết của mình. Một số người có thể chế nhạo sự quan tâm hay niềm đam mê nào đó. Hãy tìm hiểu nguyên nhân nếu anh nhận được những lời phê bình như thế. Những người đa nghi và hay chỉ trích hiếm khi xây dựng được cơ sở cam kết hay dẫn dắt người khác một cách hiệu quả.

Luôn nhớ một tiêu chuẩn đơn giản: Anh có đủ niềm tin vào con đường anh đi để có thể sống trọn vẹn với nó với bất cứ giá nào không?

Khi có khó khăn xảy ra, hãy tăng mức độ cam kết. Trong những giai đoạn khó khăn, mọi người thường xem xét cách giải quyết của lãnh đạo để quyết định có nên cam kết hay không. Hãy dùng những khoảng thời gian khó khăn để thể hiện quyết tâm của mình. Dưới đây là ví dụ không hay về Giám đốc một công ty trong thời kỳ khủng hoảng tài chính. Công ty này đầu tư rất nhiều cho đào tạo quản lý. Công tác đào tạo nhận được kết quả tích cực xét về các chỉ số tài chính, đạo đức và các yếu tố khác. Giám đốc công ty thường xuyên nhắc đến niềm tin của ông vào các nỗ lực đào tạo. Trong một cuộc họp về ngân sách, những con số của quý tiếp theo cho thấy xuất hiện khả năng giảm sút. Một vài nhà quản lý đề xuất hủy chương trình đào tạo để giảm nhẹ gánh nặng tài chính. Vị Giám đốc kia đồng ý ngay lập tức. Như vậy, thông điệp không nhất quán của người đứng đầu công ty đã khiến mọi người không thể nắm bắt được tầm quan trọng của công tác đào tạo.

81. Xây dựng liên minh

Hãy mở rộng cơ sở của mình để đạt được cam kết thông qua việc hình thành các khối đồng minh. Anh có thể nâng cao khả năng gây ảnh hưởng đến người khác bằng cách tạo ra một liên minh với những nhân vật chủ chốt. Đồng minh là những người có thể ủng hộ anh. Lòng trung thành của họ sẽ củng cố các nỗ lực của anh khi anh cần thu hút người khác tự nguyện ủng hộ mình.

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất luôn dựa vào các liên minh để

mở rộng cơ sở của mình. Lịch sử chứng kiến nhiều cuộc hôn nhân giữa các hoàng gia của các quốc gia châu Âu nhằm mục đích củng cố sức mạnh. Đó là cuộc hôn nhân giữa William với Matilda vào năm 1053 để tạo ra một liên minh giữa Anh và Pháp. Các ứng cử viên tổng thống thường chọn một người liên danh tranh cử (ứng cử viên cho chức Phó Tổng thống) để lôi kéo sự ủng hộ từ một bộ phận dân cư nhất định. Việc John Kennedy chọn Lyndon Johnson là một ví dụ đáng chú ý nhất. Cả hai người thật sự không ưa nhau. Tuy nhiên, họ nhận ra rằng khi liên kết, họ có thể vào được Nhà Trắng. Liên minh thương mại Nhật Bản, được biết đến dưới cái tên Keiretsu, đã coi việc liên kết các công ty Nhật là cách củng cố sức mạnh và hỗ trợ lẫn nhau để thành công trên thị trường.

Năm 2000, quân đội Hoa Kỳ đã xây dựng chương trình độc đáo có tên là Hợp tác vì thành công của thanh niên để liên kết với các tập đoàn lớn như Pepsi Bottling Group Inc. và General Dynamics Corp. Chương trình này gồm khóa huấn luyện quân sự từ 2 đến 6 năm với các kỹ năng quân sự truyền thống dành cho các tân binh. Binh sỹ cũng được đào tạo ở một trong số gần 100 chiến trường khác nhau. Những người này được đảm bảo một công việc tại một trong số những công ty đối tác khi hoàn thành nghĩa vụ quân sự. Mức lương mà họ nhận được có thể từ 25 đến 30 đô la mỗi giờ, chưa kể các phúc lợi. Theo tờ Business Week, 130 công ty đã tham gia vào chương trình hợp tác này. Quân đội được lợi vì họ có thể thu hút nhiều người gia nhập hơn với chất lượng tốt hơn. Theo Kenvin Cox, phó Giám đốc nhân sự của Tập đoàn Pepsi, các công ty cũng được lợi vì: "Không có nhiều nguồn cung cấp nhân lực dồi dào, chất lượng, chín chắn và có kỷ luật như lực lượng quân đội"2. Như vậy, các liên minh tạo ra lòng trung thành cho anh và cho sự nghiệp của anh.

Hãy nghĩ xem, sự ủng hộ của ai sẽ giúp anh gây ảnh hưởng mạnh hơn đến người khác? Anh cũng nên xác định khối liên minh có thể giúp anh thu hút những nhóm người ủng hộ lớn hơn. Hãy đánh giá xem phương pháp nào có thể giúp anh xây dựng một khối liên minh trên cơ sở thỏa mãn tất cả các bên. Không thể phủ nhận thực tế rằng liên minh phải tạo ra lợi ích cho cả hai phía. Ngoài ra, anh phải có khả năng mang đến cho họ những thứ mà những người khác không thể. Một liên minh thực sự sẽ tồn tại bất chấp những khó khăn mà cả hai bên gặp phải.

Cạm bẫy là thứ không thể tránh khỏi trong một liên minh, vì thế, nó đòi hỏi cả hai phía phải tuyệt đối trung thành. Những người trung thành với anh luôn kỳ vọng nhận được sự trung thành của anh. Khi xây dựng một khối liên minh, anh phải phát huy hết

phần của bản thân, tức là anh phải không ngừng nỗ lực. Có thể anh sẽ không nhận được sự ủng hộ nào nếu đồng minh quay lưng lại với anh. Sự phản bội đã được chương trình TV Survivor thể hiện rất ấn tượng. Các đồng minh đồng ý ủng hộ nhau nhưng sau đó, một vài người quay lưng lại và chỉ hành động vì bản thân. Hãy chấp nhận thực tế là một số người tham gia liên minh với ý định tốt đẹp, nhưng số khác chỉ có ý định lừa lọc. Anh chỉ có thể chịu trách nhiệm với ý định của chính mình khi tham gia một liên minh. Hãy tiếp tục các kỹ năng xây dựng quan hệ để thể hiện tính chính trực (kỹ năng 22) và "Xây dựng lòng tin" (kỹ năng 23) để củng cố giá trị của bản thân với tư cách là một thành viên của liên minh.

Chú thích:

1. Pat Riley, The Winner Within, Nhà xuất bản Berkley, New York, 1994 trang 175

2. "Bác Sam cần anh và Pepsi cũng vậy" Jennifer Merritt, Business Week (Tháng 4 năm 2000), trang 52

# 10.

# Gây ảnh hưởng để giành đượcsự ủng hộ tự nguyện của người khác

Những nhà lãnh đạo tài ba thường gây ảnh hưởng để người khác cam kết với một phương hướng hành động cụ thể. Họ biết mọi người sẽ ủng hộ đường lối của họ khi những người này thấy có lợi cho bản thân. Chẳng hạn, khi tôi làm việc với một nhóm sỹ quan quân sự và cán bộ dân sự tại một căn cứ không quân, vấn đề cắt giảm chi tiêu cho quân đội được đưa ra thảo luận. Những người này thật sự tin rằng khả năng phòng thủ của Mỹ đã bị dàn trải quá mỏng đến mức không thể đối phó với những thách thức đặt ra từ các xung đột nhỏ trên phạm vi toàn cầu. Tất cả đều nhất trí sẽ bỏ phiếu cho những ứng viên ủng hộ việc tăng ngân sách cho quốc phòng trong cuộc bầu cử năm 2000.

Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất còn tác động đến người khác bằng cách truyền tải hiệu quả các thông điệp của mình. Nói cách khác, tác động của người lãnh đạo là hình thức bán hàng cao cấp nhất. Quá trình đó bao gồm cả việc nói với người ủng hộ rằng: "Hướng đi này sẽ phục vụ các vị đấy, hãy tham gia đi". Các nhà lãnh đạo tài ba thường sử dụng các phương pháp gây ảnh hưởng giúp mọi người lĩnh hội được đường lối của mình. Jay Sidhu, Giám đốc điều hành Tập đoàn Sovereign Bancorp Inc. đã nói: "Quá trình thông tin nằm trong đầu người nhận: anh chỉ đơn thuần là đang làm ồn nếu người khác không nghe anh nói".1 Các nhà lãnh đạo tài ba luôn truyền tải thông điệp của mình bằng ngôn ngữ mang tính thỏa hiệp, hợp tác và trao đổi thật sự.

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhận ra rằng không có phương pháp gây ảnh hưởng nào có thể chắc chắn lôi kéo được đội ngũ những

người ủng hộ mình. Họ biết cách xử sự khi có sự phản kháng. Họ bình tĩnh khi người khác từ chối cam kết. Họ tìm cách lấy được sự ủng hộ của các quản lý cấp cao để khi cần, họ có thể dựa vào quyền lực của những người này để dẫn dắt mọi người.

Các nhà lãnh đạo có kỹ năng thường gây ảnh hưởng đến người khác bằng ngôn ngữ giao tiếp, bằng văn bản và cả hành động. Chúng ta gọi những người có khả năng lôi kéo người khác tự nguyện đi theo mình là những nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Nắm bắt được những kỹ năng này sẽ giúp anh:

- Thuyết phục những người ủng hộ rằng đường lối của anh có giá trị;

- Trình bày nội dung thông điệp của anh một cách thuyết phục;

- Đảm bảo rằng người ủng hộ hiểu được đường lối của anh;

- Nâng cao những nỗ lực gây ảnh hưởng đến người khác khi họ không phục tùng;

- Tạo ra nhiều ảnh hưởng hơn bằng văn bản;

82. Cho mọi người thấy lợi ích họ nhận được

Các nhà lãnh đạo xuất sắc hiểu rằng người khác ủng hộ đường lối của mình vì nó đáp ứng nhu cầu của họ. Họ biết rằng tác động hiệu quả phụ thuộc vào khả năng đáp ứng câu hỏi Tôi được lợi gì từ việc đó? (What's in it for me?). Các nhà lãnh đạo tài giỏi nhất thường xuyên đánh giá nhu cầu của người ủng hộ. Sau đó, họ tìm cách đáp ứng nhu cầu đó và dẫn dắt họ đi theo con đường mình lựa chọn.

Có một số nhu cầu được coi là quan trọng với mọi người. Dưới đây là ví dụ về nhu cầu của những người trong văn minh kinh tế mới:

1. Mong muốn được tự do và tự chủ trong công việc;

2. Có mục đích và đóng góp qua công việc;

3. Gây dựng của cải từ công việc;

Ngày nay, mọi người luôn muốn theo đuổi những điều họ đam mê và những thứ mang lại lợi ích vật chất.2 Đây hoàn toàn không phải nhu cầu mới. Trong những năm 1970, J. Richard Hackman đã miêu tả các nhu cầu mà con người muốn được đáp ứng trong

công việc. Nghiên cứu của ông cho thấy tầm quan trọng của 5 nhu cầu cơ bản:3

1. Sự đa dạng (cơ hội làm nhiều loại công việc khác nhau)

2. Tính đồng nhất (sự gắn kết của mọi người với nhiệm vụ)

3. Ý nghĩa (công việc có đóng góp quan trọng hoặc tạo ra sự khác biệt cho mọi người và xã hội)

4. Quyền tự quyết (tự do ra quyết định)

5. Sự phản hồi (những nhiệm vụ cung cấp thông tin về kết quả công việc)

Hãy thử xem những nhu cầu nói trên có quan trọng với những người ủng hộ tiềm năng của anh không?

Hãy thoả mãn câu hỏi "tôi được lợi gì?" của người ủng hộ bằng cách đề cập đến các nhu cầu, đây là một phần trong kỹ năng xây dựng quan hệ và xác định rõ những kỳ vọng. Đừng quên yêu cầu mọi người liệt kê những nhân tố chủ yếu, quan trọng đối với công việc, sự nghiệp và quá trình phát triển của họ.

Hãy hỏi thẳng mọi người: "Tôi phải làm gì để đáp ứng nhu cầu của các vị?". Khi tôi làm tư vấn cho một nhà máy chế tạo, một Giám đốc cấp cao đã hết sức ngạc nhiên trước việc mọi người tỏ ra ủng hộ hơn khi ông ta dành nhiều thời gian xuống xưởng sản xuất. Họ ngưỡng mộ, họ kính trọng ông và muốn gây được sự chú ý của ông. Khi đã hiểu được nhu cầu này, ông thường xuyên xuống xưởng sản xuất hơn.

Hãy cung cấp một đầu mối rõ ràng, trực tiếp về khả năng đáp ứng nhu cầu của mọi người khi họ đi theo đường lối của anh. Hãy tập trung vào lợi ích chứ không phải là hình thức. Robert Stevens, điều phối viên đào tạo phát triển nhân sự tại thị trường Houston của công ty The Kroger, đã nhận ra nhu cầu phát triển quản lý dài hạn để nâng cấp các cửa hàng và kỹ năng quản lý cho 187 địa điểm trong khu vực. Một số Giám đốc khu vực (DM) vẫn còn lưỡng lự trước việc tăng ngân sách cho công tác đào tạo. Stevens đã chỉ rõ mối liên hệ giữa mức độ thành công của các DM với trình độ chuyên môn của các nhà quản lý cửa hàng và văn phòng. Sử dụng kết quả từ một phân tích về nhu cầu, ông đã cho các Giám đốc khu vực biết những hạn chế trong công tác quản lý hiện nay. Ông giải thích cách loại bỏ những hạn chế này thông qua các khóa đào tạo. Những gợi ý của Stevens cuối cùng đã được các Giám đốc khu vực

ủng hộ. Ba năm sau khi bắt đầu dự án này, một vài Giám đốc khu vực đã hoan nghênh Stevens vì những tiến bộ tích cực trong hoạt động quản lý do các khoá đào tạo mang lại.

Hãy cho mọi người thấy những lợi ích phong phú mà đường lối của anh mang lại, chúng sẽ đáp ứng các nhu cầu đa dạng như thế nào. Robert Stevens đã đề cập đến lợi ích tối cao với các Giám đốc khu vực vì đó là một nhu cầu quan trọng. Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của khóa đào tạo đối với việc nâng cao dịch vụ khách hàng, một lợi thế cạnh tranh quan trọng của ngành công nghiệp bán lẻ trong trận chiến gay cấn để giành giật những khách hàng trung thành. Stevens còn nêu rõ rằng công tác đào tạo sẽ tác động đến tỷ lệ thay đổi nhân viên. Trong ngành bán lẻ, con số này có thể lên tới 150%. Hai năm đầu của khoá đào tạo, tỷ lệ thay đổi nhân viên của Kroger ở Houston đã giảm hơn 42%, một trong những tỷ lệ thay đổi thấp nhất của các cửa hàng Kroger trên khắp nước Mỹ.

Hãy nhớ rằng câu hỏi "tôi được lợi gì?" rất quan trọng vì không ai bị bắt buộc phải đi theo ai. Một số người sẽ ủng hộ đường lối lãnh đạo của anh vì họ tin đó là việc làm đúng đắn. Điều đó có nghĩa là họ chia sẻ cùng loại giá trị và niềm tin với anh trên cùng một con đường. Mọi người dễ bị các lợi ích khác nhau lôi cuốn, vì họ có thể dễ dàng từ chối lời kêu gọi ủng hộ của nhà lãnh đạo chỉ bằng câu nói: "Đó không phải việc của tôi". Hãy liên tục hỏi bản thân về những lợi ích có giá trị mà đường lối lãnh đạo của anh mang lại để hấp dẫn người khác.

Hãy tập trung vào tổ chức và thiết lập những phương pháp chính thức để xác định nhu cầu của mọi người và cách đáp ứng tốt nhất các nhu cầu đó. Hàng năm, hãy để các nhà quản lý cấp cao thực hiện các đánh giá nhu cầu. Đừng quên xác định khả năng đáp ứng các nhu cầu này. Hãy thường xuyên cập nhật những nhu cầu mới nảy sinh và thuyết phục người đứng đầu tổ chức thành lập một hệ thống phản hồi bằng thư để xác định nhu cầu.

Hãy thừa nhận rằng anh không thể đáp ứng được một số yêu cầu nhất định của người ủng hộ. Hãy tập trung vào những người mà anh có thể đáp ứng được nhu cầu của họ. Một số người muốn được trả lương cao hơn, có điều kiện làm việc tốt hơn hoặc nhiều yêu cầu khác. Mỗi tổ chức đều có những hạn chế về khả năng đáp ứng nhu cầu. Hãy tập trung vào tổ chức của mình và cố gắng có được mọi nguồn lực để thoả mãn những nhu cầu đó. Cần xác định rõ khi nào anh không thể thoả mãn nhu cầu đó. Hãy hỏi họ: "Anh còn bận tâm về điều gì nữa không?"

83. Duy trì thông điệp

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhất luôn xác định được thông điệp chủ chốt mà họ muốn đưa ra trong quá trình tác động đến người khác. Họ luôn duy trì thông điệp và không dễ bị xao nhãng bởi những vấn đề khác. Lấy ví dụ Bill Clinton. Bất chấp những lời bàn tán và cả những lời chỉ trích rất gay gắt, ông vẫn luôn là người ăn nói rất thuyết phục và có ảnh hưởng. Tuy nhiên, các kỹ năng của ông cần phải được nâng cao. Vào đầu chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1992, bài bình luận của Clinton đã không gây ấn tượng với cử tri. Việc tập trung quá nhiều vào những câu trả lời và những phân tích chính trị dài dòng đã làm hỏng bài phát biểu của ông. Nhà tư vấn James Carville đã chỉ ra cho ông thấy sai lầm của mình. Ông nói: "Vấn đề chính là nền kinh tế" để truyền đạt một cách rõ ràng và xúc tích thông điệp chủ chốt của Clinton. Câu nói này có giá trị quyết định vì Carville cảm thấy nó sẽ giúp phân biệt Clinton với tổng thống Bush và giúp ông giành thắng lợi trong cuộc bầu cử.

Hãy duy trì thông điệp bằng cách tìm ra vấn đề chính xác và chủ yếu nằm sau đường lối lãnh đạo của anh. Hãy gắn với thông điệp đó. Tất nhiên, thông điệp của anh phải phản ánh nhu cầu của người ủng hộ. Hãy duy trì thông điệp để tối đa hóa ảnh hưởng của anh. Trong cuộc tranh luận trên truyền hình lần đầu tiên năm 2000, Al Gore đã tập trung lập luận rằng việc George W. Bush cắt giảm thuế chỉ đem lại lợi ích cho 5% những người giàu có nhất. Bush lại tập trung vào việc ông sẽ liên kết hai đảng Cộng Hoà và Dân Chủ để giải quyết mọi vấn đề. Hãy hiểu rằng duy trì thông điệp cũng là một cách củng cố quyết tâm của anh. Nó thể hiện trọng tâm của anh và khiến người ủng hộ tập trung đi theo đường lối của anh.

84. Sử dụng từ ngữ chính xác

Những nhà lãnh đạo tài năng thường sử dụng ngôn ngữ làm lay chuyển mọi người. Họ nói năng rất rõ ràng và chính xác. Họ có cách sử dụng từ vựng vô cùng hoàn hảo, phù hợp với từng đối tượng người ủng hộ cụ thể. Các nhà lãnh đạo biết ngôn ngữ hình thành nên con người và văn hoá như thế nào. Họ dựa vào các thuật ngữ có hiệu quả truyền tải tới người nghe. Họ biết rằng ngôn từ chính xác giống như một nhân tố mạnh mẽ thúc đẩy con người ở mọi cấp độ. Nhà lãnh đạo biết rằng sự lựa chọn từ ngữ của họ phản ánh họ là ai, họ tin vào điều gì và họ nhìn nhận thế giới như thế nào. Nhà lãnh đạo tài ba nhất luôn gây ảnh hưởng hiệu quả hơn đến người khác bằng cách nói phù hợp.

Hãy dùng cuốn từ điển đồng nghĩa để tăng cường vốn từ của anh. Hầu hết vốn từ vựng mà chúng ta sử dụng chỉ có từ 2 đến 10 nghìn từ trong khi từ điển tiếng Anh có hơn 500 nghìn từ. Điều này có nghĩa là mọi người thường chỉ sử dụng 2% toàn bộ vốn ngôn ngữ sẵn có. Việc xây dựng cơ sở ngôn ngữ không có nghĩa là anh phải ba hoa nhiều hơn. Chính xác có nghĩa là sử dụng đúng từ ngữ. "Chúng ta sẽ tạo ra một sự khác biệt lớn trên thị trường trong năm nay" là câu nói mang tính khái quát, nhưng: "Doanh số sẽ tăng ít nhất 20% trong năm nay" đề cập đến mục tiêu cụ thể hơn.

Hãy sử dụng những từ ngữ sống động để chuyển tải chính xác hơn hàm ý của mình. Từ "con rắn" không gợi hình ảnh chính xác bằng từ "rắn hổ mang". Những nhà thị trường biết rằng "có bán gà quay" sẽ không thu hút sự chú ý của khách hàng bằng "gà quay giòn, ngon với 21 loại gia vị – thơm ngon đến miếng cuối cùng".

Hãy dùng những từ và cụm từ có khả năng truyền tải để thể hiện đầy đủ ý nghĩa của thông điệp. Hãy so sánh ví dụ đơn giản về ảnh hưởng và sức mạnh của những từ ngữ có khả năng truyền tải:

Hãy thể hiện đường lối của anh bằng những thuật ngữ rõ ràng nhất. Tránh các từ ngữ mờ nhạt như "Anh hiểu tôi đang nói gì chứ?" hay: "những thứ tương tự như vậy". Hãy vạch ra các bước hành động và kết quả có thể xác định được. Đừng quên nói những gì anh nghĩ và đặt cho đường lối của anh một cái tên nhiều ý nghĩa. Hãy loại bỏ những từ như "ừm", "anh biết đấy!" và "à, rất có thể"... ra khỏi vốn từ của anh. Hãy từ bỏ các lựa chọn từ ngữ lặp đi lặp lại hoặc không có ý nghĩa như: "Ừ, nếu anh hỏi tôi...".

Đừng quên thực hành cách nói chuyện lôi cuốn bằng một cuốn băng ghi âm. Anh có thể ghi lại cuộc nói chuyện hoặc đàm thoại và lưu ý xem mình đã có những lựa chọn từ ngữ không có nghĩa và đưa ra các ý kiến, tham chiếu không phù hợp vào lúc nào và như thế nào. Nếu cần thiết, anh nên thực hành cùng với một người thầy hùng biện để loại bỏ tận gốc những nhân tố không rõ ràng trong cách nói của mình.

Hãy nghiên cứu ngữ pháp và cú pháp. Câu: "Khi anh không có gì trong tay, anh sẽ không còn gì để mất" hầu như không có giá trị. Nó có thể gây khó chịu cho những người ủng hộ tiềm năng và cho thấy sự yếu kém trong khả năng giao tiếp của anh. Hãy dùng những động từ mạnh. Có thể nói: "Phương pháp này sẽ tác động đến quá trình kết hợp giữa các cửa hàng hiện tại và công việc kinh doanh trực tuyến của chúng ta". Hãy so sánh câu nói trên với câu:

“Phương pháp này liên kết các cửa hàng hiện tại với công việc kinh doanh trực tuyến của chúng ta”. Câu nói thứ hai đưa ra một bức tranh rõ ràng và thực tế hơn. Hãy dùng những từ như: “điều khiển”, thay vì “có tác động điều khiển” hay “tạo ra”, thay vì “sẽ buộc phải tạo ra”.

Sử dụng lối nói rõ ràng không có nghĩa là anh phải loại bỏ tất cả tiếng “lóng” hay các từ thông dụng. Trên thực tế, nói rõ ràng thường có nghĩa là sử dụng ngôn ngữ có thể xác định được hiện thực. Dưới đây là các từ và cụm từ không có trong từ vựng phổ biến của những năm 1980: giảm quy mô, cơ sở mạng, tái cơ cấu, thương mại điện tử...

Việc nói rõ ràng không có nghĩa là nói với âm lượng lớn. Việc la hét có thể khiến người khác nghe anh nhưng rất hiếm khi làm cho câu nói của anh trở nên rõ ràng.

85. Sử dụng số liệu thống kê, những câu chuyện, biểu tượng và lối nói ẩn dụ

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường đưa vào bài nói của mình những con số thống kê, những câu chuyện, biểu tượng và phép ẩn dụ. Các công cụ này giúp tạo ra ấn tượng cho bài nói và lôi cuốn người nghe đi theo đường hướng của nhà lãnh đạo.

Hãy cầm bất kỳ một tờ tạp chí nào và xem qua trang bìa. Những con số, đồ thị và các dữ liệu khác đập ngay vào mắt chúng ta. Các nhà lãnh đạo xuất sắc biết các con số thống kê luôn tạo ra sự so sánh rõ ràng và nhiều ý nghĩa. Chúng tăng thêm sức mạnh cho các thông điệp và xác nhận phương hướng hành động của nhà lãnh đạo.

Ví dụ, khi phải thể hiện mong muốn của phòng nhân sự về việc thuê một người đào tạo lãnh đạo, anh có thể đưa ra rất nhiều số liệu: Theo trang web của tạp chí Training, trong năm 2000, các ông chủ Mỹ đã chi 54 tỷ đô la vào các hoạt động đào tạo chính thức. Trong số 95% các tổ chức được điều tra tiến hành đánh giá phản hồi của học viên với các khoá học, thì theo báo cáo năm 1999 của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ, chỉ có 3% tổ chức nỗ lực thật sự trong việc đánh giá kết quả kinh doanh của các chương trình đào tạo.4 Ngoài ra, theo cuốn The Learning Alliance của Robert Brinkerhoff và Stephen Gill5, 90% số người được đào tạo không sử dụng các kỹ năng họ học được trong các khóa đào tạo phi nghiệp vụ sau sáu tháng.

Những con số thống kê thỏa mãn các lý do logic mà mọi người cần để sẵn sàng ủng hộ một nhà lãnh đạo. Liệu anh có khả năng thuyết phục được phòng phụ trách đào tạo chọn ra một tổ chức đào tạo đặc biệt, có thể đưa ra các chương trình sau đào tạo hiệu quả cao với chi phí thấp nhằm đánh giá và củng cố công tác đào tạo? Các nhà quản lý cần nghe mọi vấn đề trên khía cạnh có thể định lượng được. Hãy tiếp tục ví dụ về quản trị nhân sự, giả sử chúng ta cân nhắc một phương pháp giúp tăng hiệu quả đào tạo từ 10% lên 70%. Quá trình này bao gồm các công cụ "hậu" đào tạo tự định hướng để củng cố những vấn đề chính của bài học. Nó bao gồm một hệ thống đào tạo theo từng nhóm nhỏ và tự quản lý để cung cấp các nguyên tắc phân tích và thực hành cho quá trình phát triển kỹ năng sau này. Việc đánh giá học viên theo nhiều giai đoạn được đưa ra trong vòng 3 tháng ngoài chương trình đào tạo sẽ giúp theo dõi công tác ứng dụng kỹ năng. Đây là những đánh giá của khách hàng bên ngoài và cả khách hàng nội bộ. Toàn bộ quá trình này tốn rất ít chi phí vì các tài liệu được phân phát thông qua hệ thống email nội bộ. Nó sẽ làm tăng sự giao tiếp qua lại giữa các nhân viên với việc tạo ra một cơ cấu đào tạo chính thức. Dịch vụ khách hàng cũng được cải thiện do sự quan tâm tới phản hồi của khách hàng được chú trọng. Một công ty dành 500.000 đô la vào công tác đào tạo phi kỹ thuật có thể tăng hiệu quả của khoản đầu tư đó lên 300.000 đô la bằng phương thức này. Nếu là một giám đốc, liệu anh có bị thuyết phục bởi các con số thống kê này không?

Các con số thống kê luôn gây ảnh hưởng đến não trái. Tuy nhiên, những câu chuyện lại tác động lên "phần mềm", hay não phải, bộ phận ít phản ứng hơn với các con số và sự việc nhưng lại nhiều trực giác và sáng tạo hơn. Các câu chuyện tác động lên não phải và đó là phương pháp truyền đạt thông tin lâu đời. Sức mạnh của chúng xuất phát từ cách chúng thể hiện một ý tưởng phức tạp hay nắm bắt một ý tưởng quan trọng trong một ví dụ sinh động. Trong cuốn sách mang tên A Passion for Excellence (Đam mê sự hoàn hảo), Tom Peters và Nancy Austin đã nhắc tới việc hệ thống phân phối pizza của Domino không bao giờ muốn bất kỳ một cửa hàng nào hết bột làm bánh. Tuy nhiên, sự việc không ngờ và không chấp nhận được này cuối cùng đã xảy ra tại một cửa hàng. Để thể hiện sự áy náy vì không thể phục vụ khách hàng, Giám đốc phân phối Jeff Smith đã mua băng tay màu đen cho các nhân viên phân phối đeo. Câu chuyện lan ra toàn bộ hệ thống cửa hàng của Domino khiến cho hành động của Smith trở nên rất ấn tượng6.

Các con số thống kê và chuyện kể cùng nhau tạo nên một thông điệp rất mạnh. Các nhà lãnh đạo xuất chúng cũng có thể gây ảnh

hưởng đến người khác bằng sức mạnh tích tụ trong một biểu tượng. Biểu tượng giống như thông điệp nhắc nhở về một điều gì đó đã từng xảy ra hoặc được mọi người hiểu ra ngay. Ví dụ, Đài tưởng niệm Lincon được coi là một ngôi đền thiêng đối với giới Công đoàn. Nơi đây thể hiện nỗi đau đớn của Lincoln và toàn thể nước Mỹ. Lăng Washington nằm ở trung tâm thành phố Washington, thể hiện vị trí quan trọng của George Washington trong quá trình xây dựng nước Mỹ. Đài tưởng niệm Việt Nam, một bức tường khắc đầy tên để thể hiện nỗi đau trong cuộc chiến tranh này. Biểu tượng làm đơn giản hóa và sâu sắc hơn những thông điệp phức tạp như chủ nghĩa anh hùng, sự hy sinh và tự do.

Mỗi khi vị tổng thống nước Mỹ có bài phát biểu trước một nhóm người, trên chiếc bục ông đứng luôn được gắn biểu tượng tổng thống. Khi lãnh đạo của một công ty nói chuyện với những người quan trọng, biểu tượng của công ty cũng được trưng lên hết sức rõ ràng. Những biểu tượng này được trưng bày một cách dễ thấy để thể hiện tầm quan trọng của người nói và để nhắc nhở chúng ta chú ý tới những điều họ nói.

Các biểu tượng đơn giản có thể truyền tải những nội dung quan trọng. Trong cuộc họp với các Giám đốc cấp cao, Louis Katopodis, Tổng Giám đốc Tập đoàn bán lẻ Fiesta Mart, có trụ sở tại Texas, đã đặt một hộp đậu trên bàn hội nghị. Katopodis giải thích rằng mỗi cửa hàng thường dự trữ và bán đậu Del Monte với một mức giá thống nhất. Sản phẩm này không tạo ra một lợi thế đặc biệt nào để hấp dẫn khách hàng. Theo ông, lựa chọn duy nhất của Fiesta là hỗ trợ việc bán đậu bằng các dịch vụ khách hàng. Đậu trở thành phương tiện mang tính biểu tượng để buộc các Giám đốc cửa hàng và văn phòng phải cung cấp mức dịch vụ cao hơn cho khách hàng.

Phép ẩn dụ nhiều ý nghĩa cũng có tác động rất mạnh. Hãy xem xét tác động mạnh mẽ của phép ẩn dụ mà Regina Fazion Maruca, cây viết của tạp chí Fast Company, đã sử dụng để phản ánh những triển vọng và hiểm họa của nền kinh tế mới. Paul Saffo, Giám đốc Học viện Vì tương lai, đã so sánh vai trò một người dự báo công nghệ với một nhà địa chấn học đang đứng tại tâm chấn của trận động đất năm 1906 ở San Francisco. Pehong Chen, người sáng lập, Chủ tịch và Giám đốc điều hành công ty Broadvision, Inc. cảnh báo rằng không phải tất cả các công ty "rời khỏi vạch xuất phát đều sẽ đến được vạch đích". Động đất và chạy đua tạo ra sự so sánh rất thuyết phục để lôi kéo đồng minh.7

Hãy bổ sung những con số thống kê để thông điệp của anh thêm

thuyết phục. Đừng quên lượng hóa đường lối của anh bằng những số liệu chính xác. Hãy chọn những bằng chứng còn giá trị và đủ tiêu chuẩn để hỗ trợ cho quan điểm của anh. Hệ thống Internet cung cấp đầy đủ những số liệu như vậy. Hãy dựa vào kinh nghiệm của bản thân, các sự kiện quan trọng và những khoảnh khắc nhiều ý nghĩa để tạo ra các giai thoại. Việc đọc các tạp chí kinh doanh sẽ giúp anh có thêm nhiều mẩu chuyện. Đừng quên xem khả năng thể hiện thông điệp bằng biểu tượng của anh như thế nào. Anh có thể chọn một hộp đậu hay một biểu tượng đơn giản khác để thâu tóm ý tưởng của bản thân và lôi kéo người khác đi theo mình không? Hãy nghĩ về đường lối lãnh đạo của mình như một phép ẩn dụ cho những kinh nghiệm hay sự kiện mà mọi người đều phải trải qua trong cuộc sống. Một vị Phó tổng Giám đốc một công ty đã kể cho tôi nghe về một kỳ nghỉ ở vùng quê Kauai. Cô ấy nói: "Chúng tôi phải lái xe đến tận cuối đường mới tìm được một vài điểm đẹp nhất để bơi". Anh có thể sử dụng điều này như một ẩn dụ để chỉ ra sự cần thiết phải đi thật xa để thu được một kết quả nào đó không?

86. Xây dựng thông điệp

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất luôn chú ý xây dựng nội dung thông điệp để tạo tính thuyết phục cho thông điệp. Họ nhận thấy khả năng lĩnh hội đường lối họ đưa ra được những người ủng hộ phát triển theo các giai đoạn.

Hãy xây dựng thông điệp từ những thông tin đơn giản, quen thuộc đến những thông tin phức tạp và xa lạ hơn. Ví dụ, khi nói: "Chúng ta cần nâng cấp website để làm cho nó dễ sử dụng hơn" là anh đã truyền đạt đường lối của nhà lãnh đạo một cách đơn giản và gần gũi. Sau đó, nhà lãnh đạo sẽ đi sâu miêu tả chi tiết hơn về khả năng, sự cần thiết phải nâng cấp website và đưa ra những yếu tố xa lạ hơn như một bộ phần mềm mới cùng với cách sử dụng nó. Điều này rất cần thiết để đạt được kết quả cuối cùng mà nhà lãnh đạo mong muốn.

Hãy suy nghĩ xuyên suốt về nội dung định hướng lãnh đạo của anh. Đừng quên tìm ra những từ đơn giản, quen thuộc nhất và những cụm từ miêu tả mục đích hay kết quả cuối cùng mà anh hướng tới. Hãy sử dụng bằng chứng và các ví dụ để bổ sung những phạm vi phức tạp và xa lạ hơn mà anh muốn mọi người chấp nhận.

Hãy bắt đầu từ những vấn đề đơn giản, quen thuộc để hình thành nên các điểm nhất trí. Đừng quên rằng những người tình nguyện

đi theo phải tận tâm cam kết chứ không chỉ đơn giản là bị thuyết phục. Từ cách thức Đơn giản – Quen thuộc đến Phức tạp – Xa lạ cũng có giá trị vì nó giải thích cách học của con người. Đó là: nhận thức đến trên cơ sở những điều con người đã biết và thừa nhận.

Hãy xây dựng thông điệp của anh bằng cách nhắc lại những điệp khúc chính. Hãy nhớ lại điệp khúc: "Tôi có một giấc mơ", trong bài phát biểu của Martin Luther King tại Washington. Nó đã khiến đám đông đứng lặng. Hãy nhớ lại việc sử dụng rất hiệu quả câu nói: "Lại là vấn đề đó" của Ronald Reagan khi tranh luận với Jimmy Carter trong cuộc tranh cử tổng thống năm 1980. Hãy phát triển một số cụm từ và đoạn văn dùng làm câu trả lời cho những câu hỏi kiểu như: "Có gì đặc biệt trong đường lối của mình không?", "Mọi người sẽ được gì khi theo đuổi đường lối lãnh đạo của mình?". Hãy nhắc lại những cụm từ anh đã xây dựng để củng cố thông điệp của mình.

Hãy dùng những cụm từ tương phản để xây dựng thông điệp. John F. Kennedy đã sáng suốt lựa chọn phương pháp này trong những tuyên bố như: "Chúng ta không bao giờ đàm phán trong nỗi sợ hãi nhưng chúng ta không bao giờ sợ hãi việc đàm phán". Hay câu nói của Franklin Roosevelt "Chúng ta không sợ gì ngoài bản thân mình" cũng là một dạng của kỹ năng này. Hãy xem ảnh hưởng của câu nói: "Chúng ta cần nâng cấp website để nó dễ sử dụng hơn" khi nó được chuyển thành: "Những trang web dễ sử dụng luôn thu hút những khách hàng thân thiện".

Đừng quên sử dụng chuỗi thời gian trong các thông điệp. Hãy xem bài phát biểu của John F. Kennedy tại bức tường Berlin năm 1963. Ông đã đưa ra một chuỗi thời gian từ quá khứ đến hiện tại và đến cả tương lai. Ông nói với đám đông rằng trong Đế chế La Mã, "niềm kiêu hãnh nhất" của một con người chính là thành Rome…

Hãy tạo ra một cầu nối mang tính cá nhân giữa anh và người ủng hộ. Kennedy đã sử dụng kỹ năng này tại Berlin. Ông nói: "Tất cả những người tự do, dù ở bất kỳ đâu, đều là công dân của Berlin. Vì thế, với tư cách một người tự do, tôi rất đỗi tự hào nói câu: Ich bin ein Berliner (Tôi là người Berlin)". Kennedy muốn thể hiện mình cũng là một người Berlin, giống như họ.

Hãy thừa nhận rằng trình tự tiếp nhận thông tin của con người quyết định cách nghĩ của họ. Frank Luntz, người phụ trách thăm dò ý kiến thuộc Đảng Cộng hoà, đã phát hiện ra thực tế này khi làm việc cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1992 của Ross Perot. Luntz đã cho các thành viên của một cử tri then chốt tại

Detroit thực hiện một bài trắc nghiệm về ba chương trình quảng cáo trên truyền hình về Perot. Vào thời bấy giờ, Perot rất nổi tiếng, nhưng các thành viên của nhóm cử tri này lại tỏ ra không thích ông ta. Luntz tình cờ biết được điều này. Ông dự định bố trí chương trình theo trình tự: một phần giới thiệu tiểu sử, tiếp theo là một bài phát biểu của Perot và kết thúc bằng những ý kiến của người khác về Perot. Nhưng tình cờ, ông đã chạy quảng cáo này theo trật tự ngược lại: ý kiến của người khác, bài phát biểu rồi mới đến tiểu sử. Khi các ý tưởng không được trình bày cùng với tiểu sử đi lên từ nghèo khó của Perot thì nhóm cử tri này thấy quan điểm của ông hết sức tuyệt vời. Phát hiện của Luntz8 cho thấy, nếu thông điệp của anh tạo ra ấn tượng mạnh thì không một thông tin tiếp theo nào có thể khiến mọi người phải thay đổi suy nghĩ ban đầu. Hãy xây dựng thông điệp của anh sao cho có thể làm nổi bật lên những yếu tố chính mà anh muốn dùng để tạo ra ấn tượng mạnh trong đầu người khác.

Anh cũng có thể mở đầu và kết thúc thông điệp của mình bằng cách sử dụng các sự kiện mà mọi người có ấn tượng. Đoạn giữa có thể khiến nhiều người rối trí. Hãy xây dựng thông điệp với nhiều đoạn mở đầu và kết thúc. Đừng quên chia nó ra làm nhiều đoạn và bắt đầu, kết thúc mỗi đoạn thật dứt khoát. Câu kiểu như: "Tôi xin được nhắc đến một điểm quan trọng khác" báo hiệu cho người nghe một điều mới mẻ sắp được mở ra và hãy kết luận bằng câu: "Đó là một vấn đề quan trọng".

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất còn xây dựng thông điệp bằng cảm xúc. Họ tập trung các đòn bẩy cảm xúc có thể tác động đến người ủng hộ. Họ biết mọi người muốn một thứ gì đó hơn là một logic đơn giản. Hành động của anh có thể đáp ứng được những nhu cầu kinh doanh quan trọng như lợi nhuận tăng, dịch vụ được nâng cấp, doanh số giảm, nhưng anh cần đưa thêm những "bẫy" cảm xúc để tác động đến người khác. Thay vì chỉ đặt nhiều lợi nhuận hơn trước mặt người ủng hộ, hãy trình bày ý tưởng của anh bằng cách thêm vào câu nói: "Chúng ta sẽ là một công ty nổi đình nổi đám trên phố Wall". Ngoài việc tuyên bố rằng định hướng của anh sẽ củng cố dịch vụ khách hàng, hãy nói: "Chúng ta sẽ phục vụ khách hàng theo cách khiến họ phải yêu mến chúng ta".

Hãy thể hiện "cảm giác" mà đường lối của anh mang đến. Đừng ngại thêm vào các yếu tố cảm xúc mạnh và thể hiện khả năng hùng biện lôi cuốn để làm cho thông điệp của anh nổi bật trên những thông điệp không rõ ràng, mờ nhạt và đôi khi cả những lời bình luận tối nghĩa nào đó.

Hãy xác định những yếu tố cảm xúc chính khẳng định cách mà mọi người muốn được đối xử tại nơi làm việc. Họ muốn cảm thấy được thực sự tham gia vào công việc, được đánh giá đầy đủ về sự đóng góp và kết quả công việc. Họ muốn được chia sẻ những mối lo toan cá nhân. Đây là những động cơ khích lệ "mềm", tác động đến hành động. Hãy thể hiện khả năng đáp ứng những nhu cầu này khi mọi người đi theo đường lối của anh. Hãy biến đường lối của anh thành lời kêu gọi đầy cảm xúc mà những người ủng hộ giàu tình cảm luôn tìm kiếm.

Hãy pha trộn thông điệp của anh giữa cảm xúc và thực tế lạnh lùng. Câu: "Việc làm này sẽ giảm 99,99% tai nạn" chỉ là một câu nói cứng nhắc. Nhưng hãy xem cảm xúc thật phản ánh trong câu: "Chúng ta sẽ ngủ ngon hơn khi biết mình đang làm việc trong một môi trường an toàn". Thực tế luôn mang đến những thông tin giúp mọi người phân tích một cách logic trước khi thực hiện và đi theo anh, còn cảm xúc mang lại những lý giải nội tâm để mọi người cảm thấy hài lòng với hành động của mình.

87. Truyền đạt niềm tin, sức thuyết phục và lòng nhiệt tình

Những người ủng hộ sẽ chỉ tin vào những nhà lãnh đạo biết tin vào bản thân và định hướng của họ. Những nhà lãnh đạo kiệt xuất thường truyền đạt thông tin bằng niềm tin, sức thuyết phục và lòng nhiệt tình để gây cảm hứng cho người khác. Mọi người thường ý thức được sự cam kết của ai đó. Một số người có thể giả vờ hài lòng, nhưng đa số chúng ta không phải là những diễn viên giỏi. Nhà lãnh đạo tốt nhất tin rằng đường lối lãnh đạo của họ sẽ tạo ra kết quả như mong muốn. Trái tim họ mách bảo rằng hành động của họ sẽ có lợi cho những người ủng hộ. Họ nâng đỡ người khác để thừa nhận và chấp nhận những lợi ích này.

Sự giả tạo không phải là chìa khóa để thành thạo kỹ năng này. Hãy xem lại các kỹ năng "Tự nhận thức" trong Chương 3 để khẳng định lại cảm giác thật của bản thân. Đừng ngại thừa nhận rằng anh không sôi nổi và thích giao du như nhiều người khác. Hãy nhớ lại câu nói của Al Gore: "Có thể tôi không phải là nhà chính trị sôi nổi nhất" trong bài phát biểu của ông tại đại hội Đảng Dân chủ. Ông đã thừa nhận phong cách của mình nhưng bày tỏ sự tự tin, lòng quyết tâm và nhiệt huyết của ông trong công việc. Nhờ vậy, vị trí của ông trong các cuộc thăm dò đã tăng từ kém Bush 19 điểm vượt lên trên Bush 9 điểm sau bài nói này.

Hãy hiểu rằng cấp dưới sẽ không thể hào hứng với đường lối của anh hơn chính bản thân anh. Mâu thuẫn lại tạo ra mâu thuẫn.

Hãy gắn kết mức độ cảm xúc và mối quan tâm của anh vào trong một thông điệp. Đừng quên thường xuyên để ý đến những người nghe cụ thể. Hãy nhớ câu ngạn ngữ: "Đừng thì thầm với kẻ điếc và nháy mắt với người mù".

Tôi đã làm việc với nhiều cơ quan thực thi pháp luật. Các thành viên của họ phải làm việc trong những điều kiện khắc nghiệt, phải đối diện với sự chỉ trích, thậm chí nguy hiểm cả đến tính mạng. Khi tôi tiến hành đào tạo cho nhóm người này, họ luôn bắt đầu rất thận trọng. Họ dò xét tôi để chắc chắn là tôi an toàn. Việc trao đổi theo cách ồn ào và cởi mở sẽ không thích hợp với nhóm người này. Tuy nhiên, tôi đã rất thành công khi bắt đầu việc đào tạo một cách nhẹ nhàng, chỉ vượt trên khả năng hiện có của họ một chút. Tôi từ từ tăng cường độ và từng bước đưa họ lên cao. Vào cuối mỗi buổi thảo luận, rất hiếm khi tôi được họ cổ vũ nhiệt liệt như khi nói chuyện với nhóm người bán hàng. Tuy nhiên, nhiều người trong nhóm người nghiêm túc này đã đến bắt tay tôi và nói những câu như: "Đây là khóa học hay nhất mà tôi đã từng tham dự. Ông thật sự lôi cuốn tôi". Sự thích thú của mọi người đã được bộc lộ. Và anh hãy nói bằng giọng tự tin, thuyết phục và nhiệt tình.

Hãy hiểu rằng khía cạnh ảnh hưởng này cần phải thể hiện anh trong trạng thái tốt đẹp nhất và giúp người ủng hộ hiểu họ có thể đạt được trạng thái tốt đẹp nhất của họ như thế nào. Theo chuyên gia truyền thông Roger Ailes, truyền hình đã làm thay đổi những nguyên tắc và cách thức tác động của truyền thông. Trong cuốn You are the message (Chính anh là một thông điệp), Ailes cho rằng con người luôn muốn được thoải mái trong mọi tình huống giao tiếp.9 Các nhà lãnh đạo phải truyền đạt thông tin sao cho mọi người thấy dễ chịu và lắng nghe như thể họ đang ngồi trong phòng khách và xem một chương trình thư giãn trên truyền hình. Các nhà lãnh đạo phải xuất hiện trong tư thế thoải mái, tri thức, giống như người đọc tin tức hàng đêm. Hãy nhớ lại phong thái thoải mái của Dan Rather hay Peter Jennings. Các nhà lãnh đạo cần tạo ra cảm giác giống như cảm giác người dẫn chương trình giỏi mang lại. Hãy hình dung cảnh Jay Leno hay Johnny Carson đang thoải mái trò chuyện với khách mời. Những người làm chương trình giải trí, thư giãn mà chúng ta nhìn thấy hàng ngày trên truyền hình là chuẩn mực hiện đại của những người truyền đạt thông tin hiệu quả và thuyết phục.

Đừng quên sử dụng các kỹ năng giao tiếp mà anh xem trên truyền hình. Hãy nói ngắn gọn và chú ý đến nhịp điệu. Hãy sử dụng ngôn ngữ nhiều màu sắc và giàu hình ảnh. Dài dòng sẽ không mang lại hiệu quả nhưng hùng hồn và sinh động sẽ làm được điều đó.

88. Nói bằng ngôn ngữ của người ủng hộ

Những nhà lãnh đạo kiệt xuất luôn chắc chắn rằng người ủng hộ hiểu định hướng của họ thông qua việc sử dụng chính thứ ngôn ngữ cụ thể của người ủng hộ hoặc theo cách xử lý thông tin của người ủng hộ. Các nhà lãnh đạo tài ba thường biết họ không thể gây ảnh hưởng đến tất cả mọi người chỉ bằng một kiểu ngôn từ. Họ điều chỉnh ngôn từ của mình cho thích hợp với cách tiếp nhận thông tin của người ủng hộ. Kỹ năng này không nhắm tới nội dung định hướng lãnh đạo mà liên quan đến sự linh hoạt trong việc thay đổi ngôn từ trong khi vẫn đảm bảo giữ nguyên ý chính. Kỹ năng này sẽ giúp anh trình bày thông điệp của mình trước người nghe.

Hãy sử dụng ngôn ngữ của người ủng hộ theo ba thành tố chủ yếu sau:

- Ngôn ngữ chuyên môn trong ngành của người ủng hộ (còn gọi là thuật ngữ);

- Phương pháp xử lý thông tin mà người ủng hộ ưa thích;

- Các giá trị mà người ủng hộ cho là quan trọng.

Hãy sử dụng thuật ngữ chuyên môn của người nghe. Ví dụ, hãy mô tả khía cạnh tài chính trong đường lối của anh khi tác động đến những người làm tài chính. Anh có thể thảo luận về hiệu quả sản xuất khi cố gắng gây ảnh hưởng đến những người sản xuất. Hãy trình bày những khía cạnh luật pháp khi cố gắng lôi kéo các luật sư theo đường lối của mình. Đừng quên sự cần thiết phải xây dựng uy tín (kỹ năng 73), trong đó có cả việc sử dụng thuật ngữ đặc biệt liên quan đến từng lĩnh vực cụ thể. Việc sử dụng biệt ngữ quen thuộc đối với người ủng hộ chính là anh đang sử dụng ngôn ngữ của họ.

Khi trò chuyện, hãy luôn nhớ rằng mọi người đều có phong cách hoặc bộ mã riêng cho việc hiểu và tiếp nhận thông tin dựa trên phương pháp hoặc mã xử lý thông tin riêng của họ, cũng giống như mã máy tính quy định cách thức xử lý thông tin. Ví dụ, một số người tập trung vào chi tiết, trong khi những người khác chỉ quan tâm đến tổng thể hoặc những ý chính. Hãy đưa ra thật nhiều chi tiết cho những người muốn nắm được thực chất vấn đề, còn với những người chỉ muốn nắm nội dung cơ bản, anh có thể nêu những vấn đề chính quan trọng nhất.

Một số người thích những thông tin sống động, vì thế, sẽ rất có ích

nếu anh sử dụng những minh họa bằng hình ảnh hoặc mô tả bằng từ ngữ. Ví dụ, "Tôi không thấy nó có ích trong lúc này. Ý tưởng của anh giống như một đám sương mù vậy". Lời nhận xét ấy rõ ràng đã thể hiện người nói là một người thích hình ảnh (thông qua những từ như "thấy" và "sương mù"). Hãy nhắc lại đường lối của anh bằng những chi tiết nhiều hình ảnh hơn. Hãy vẽ cho người đó một bức tranh minh họa những điều mà anh muốn người đó thấy. Tương tự như vậy, một số người hưởng ứng các thông tin chứa đựng hành động. Vì thế, hãy sử dụng những từ và cụm từ như: "Hãy xử lý vấn đề đó" hoặc: "Hãy nhấn mạnh vấn đề này". Anh có thể sử dụng những từ và cụm từ như "đánh một hồi chuông" hay "nói và lắng nghe" cho những người muốn "nghe" ý tưởng của anh.

Khi đường lối của anh bị phản đối, hãy truyền đạt thông điệp của anh một cách cẩn thận để phù hợp với cách xử lý thông tin mà mọi người ưa thích. Nếu một số người phản đối về phương diện chi tiết, hãy nói: "Để tôi bổ sung tất cả các chi tiết". Nếu họ phản đối về đường lối chung, tức là họ có xu hướng tập trung vào tổng thể. Trong trường hợp đó, anh có thể gợi ý: "Có lẽ tôi chưa thật sự giải thích thấu đáo vấn đề". Hãy sử dụng từ ngữ đa dạng để lôi cuốn sự hưởng ứng về thị giác, cảm giác hành động và thính giác của mọi người.

Nếu đã từng ra nước ngoài, anh sẽ nhanh chóng thấy được nhu cầu sử dụng ngôn ngữ nước sở tại. Phương pháp xử lý thông tin ưa thích của mọi người là một dạng ngôn ngữ tinh tế và đóng một vai trò hết sức quan trọng. Ngôn ngữ tinh tế luôn làm tăng khả năng lôi cuốn người khác đi theo mình.

Hãy nói ngôn ngữ của người nghe trên phương diện những giá trị mà họ cho là quan trọng. Các giá trị đó chính là nguyên tắc quyết định của người nghe về tốt–xấu, đúng–sai, quan trọng–không quan trọng. Hãy trình bày ý tưởng của anh sao cho nó có thể trực tiếp thể hiện sự phù hợp với thước đo giá trị của người nghe. Đừng quên củng cố lại những giá trị mà anh biết họ coi trọng. Al Gore đã dùng phương pháp này khi nói về cải cách an ninh xã hội trong cuộc bầu cử tổng thống năm 2000. Gore đã trình bày kế hoạch đảm bảo an toàn cho đồng đô la Mỹ. Ông gọi ý tưởng của các đối thủ là "mạo hiểm".

Tất nhiên, anh phải biết rõ đối tượng nghe mình để sử dụng đúng ngôn ngữ của họ. Hãy dựa vào kỹ năng xác định rõ những kỳ vọng và xây dựng quan hệ (ở Chương 4 và 5) để tập hợp những thông tin này. Anh có thể nhờ mọi người gợi ý cách xử lý thông tin mà

họ ưa dùng. Tôi nhận thấy các kỹ sư thường thích chi tiết và những thông tin giàu hình ảnh hơn. Đừng quên chú trọng đến phản ứng của mọi người về bài phát biểu của mình để điều chỉnh nội dung cho phù hợp với ngôn ngữ của họ. Ví dụ, khi cố gắng gây ảnh hưởng đến những người làm việc trong bộ phận Nghiên cứu và Phát triển (R & D), hãy sử dụng ngôn ngữ chuyên môn và biệt ngữ của R & D. Hãy nói về "giả thuyết" ẩn sau đường lối của mình. Đừng quên nhắc đến phương pháp nâng cao chất lượng mà đường lối của anh mang lại. Hãy giải thích với họ rằng đường lối của anh là một "thử nghiệm" cần phải được kiểm tra.

89. Biết cách truyền đạt thông tin hợp lý

Những nhà lãnh đạo tài ba có nhiều ảnh hưởng hơn vì mọi khía cạnh trong thông điệp của họ đều là một sự bổ sung mạch lạc, thống nhất với các phần khác của thông điệp. Họ biết họ có khoảng tám giây để kết nối với người nghe vì mọi người chỉ dành chừng ấy thời gian để quyết định có nên nghe họ nói không. Họ cũng biết chỉ có khoảng 13 giây để duy trì sự chú ý của người nghe. Việc truyền đạt thông tin một cách hợp lý luôn làm tăng khả năng đáp ứng những nhu cầu khắt khe này.

Hãy liên kết sự lựa chọn từ ngữ, giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể để thể hiện sự phù hợp. Lấy ví dụ câu nói: "Chúng ta phải làm việc nghiêm túc để giải quyết những rắc rối mà chúng ta đang gặp phải". Câu nói này đòi hỏi một giọng nói nghiêm túc. Người nói nên có vẻ mặt lo lắng.

Dấu hiệu phi ngôn ngữ cũng truyền đạt những thông tin quan trọng. Dacher Keltner, Giáo sư Tâm lý học thuộc Trường Đại học Caliornia–Berkeley, đã phân tích nét mặt của Al Gore và George Bush trong cuộc chạy đua tổng thống năm 2000. Theo Keltner, Bush ăn nói với một thái độ ngạo nghễ, khinh khỉnh cùng với nụ cười nửa miệng, chỉ khẽ nhếch môi. Còn Gore thì phát biểu một cách tập trung, chú trọng vào các rắc rối và luôn nhìn xuống. Bush thể hiện sự không nghiêm túc bằng cách chẩu môi. Gore thể hiện sự kiềm chế bằng cách mím chặt môi. Keltner kết luận rằng dấu hiệu cơ thể của cả hai nhân vật này cho thấy họ đang truyền đạt những thông điệp lủng củng chứ không thể hiện một sự phù hợp nào giữa ngôn từ và cử chỉ.10

Hãy phát triển kỹ năng truyền đạt thông tin hợp lý bằng cách yêu cầu những đồng minh tin cậy đánh giá nỗ lực của anh trong việc tác động đến họ trong một vấn đề cụ thể. Đừng quên đề nghị họ đánh giá khả năng tạo ra một thông điệp mạch lạc của các từ ngữ,

giọng điệu và dấu hiệu cơ thể mà anh sử dụng.

Hãy ghi hình bản thân và xem lại những biểu hiện trên nét mặt và cử chỉ. Đừng quên quan sát xem anh có cau mày không khi ý nghĩa của từ ngữ đòi hỏi một vẻ mặt tươi tắn. Một khuôn mặt buồn rầu thường thể hiện sự thiếu niềm tin từ phía người nói. Biểu hiện tươi tắn luôn truyền đạt sự lạc quan và lòng nhiệt tình.

Hãy mỉm cười chân thành và cười nhiều hơn nữa. Một nụ cười bắt đầu trong não, sau đó chuyển ra khuôn mặt. Một nụ cười chân thành thể hiện sự cởi mở, sự trung thực và thái độ thư giãn, lôi cuốn. Hãy coi nụ cười là một nhà kiến tạo cá tính. Hãy dùng nụ cười để tạo ra sự gần gũi giữa anh và người ủng hộ. Nụ cười của anh và những biểu hiện phi ngôn ngữ khác luôn kết nối với người ủng hộ qua thông điệp: "Chúng ta rất hợp với nhau. Ý kiến của tôi cũng giống của các anh. Các anh và tôi là một". Điều này sẽ giúp anh và ý kiến của anh được chấp nhận. Hãy nghiên cứu cách để anh có thể thể hiện những cảm xúc chân thật và phù hợp hơn trên mặt khi nói về một vấn đề nghiêm túc nào đó.

Hãy đứng trước gương và thử những cử chỉ bằng tay và cánh tay để có thể thoải mái khi làm những động tác đó trước đám đông. Hãy làm theo những người dẫn chương trình trên truyền hình mà không bật tiếng để quan sát cách họ sử dụng hiệu quả ngôn ngữ cơ thể trong việc truyền đạt thông tin. Hãy loại bỏ những cử chỉ như vẫy ngón tay vì hành động đó sẽ khiến họ cảm thấy như anh đang nói chuyện một cách chiếu cố.

Hãy nghe giọng điệu của mình để làm phong phú thêm cách phát âm. Đừng quên đánh giá "tính nhạc" trong giọng nói của anh. Tức là, hãy lắng nghe xem giọng nói của anh lên bổng, xuống trầm hay là đều đều. Anh có thể cải thiện giọng nói của mình bằng cách nhắc lại một câu nói vài lần để cảm nhận được khi nào và ở đâu thì cần thêm ngữ điệu.

Hãy thực hành để làm cho tám giây đầu tiên của anh trở nên ấn tượng. Đừng ngại đưa thêm vào bài nói của mình những câu nói nhiều ý nghĩa trong tám giây đầu tiên đấy. Hãy sử dụng những giai thoại ngắn và bổ sung các phân tích liên quan. Hãy tạo ra một tuyên bố chứa đầy cảm xúc.

Đừng quên củng cố sự tiếp xúc bằng mắt để mọi người biết là anh đang nói với họ. Tránh nhìn chằm chằm, không chớp mắt vào một người nào đó. Hãy quay về phía người nghe khi nói chuyện với một nhóm người và đặt ánh mắt vào một người nào đó

khoảng vài giây. Đừng quên dành thêm vài giây cho những người có thái độ đồng tình như gật đầu hay có nét mặt tươi tắn. Sự tập trung đó của anh thể hiện rằng: "Tôi cũng đứng về phía anh". Đó chính là hành động đáp lại sự ủng hộ của họ đối với anh.

Điệu bộ của anh cũng quan trọng và có thể hỗ trợ cho thông điệp anh đưa ra. Tất cả mọi người đều biết rằng tư thế đứng thẳng rất quan trọng. Hãy thay đổi tư thế và vị trí của cơ thể để phù hợp với điều anh muốn truyền đạt. Hãy ưỡn ngực, đưa cánh tay về phía sau, ngẩng đầu lên khi miêu tả một khả năng lạc quan trong tương lai. Hãy ngả người về phía người nghe khi anh muốn thể hiện sự quan tâm và rằng anh có thể liên kết với họ. Hãy nhớ lại tư thế ngồi không thân mật của George Bush (Bush Cha) trong một cuộc tranh luận trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1992. Hãy nhớ lại những bước đi khoan thai về phía người nghe của Bill Clinton để lôi kéo đám đông về phía mình. Cả Al Gore và George W. Bush đều học Clinton và sử dụng kỹ năng này trong cuộc vận động tranh cử năm 2000.

Hãy thể hiện sự quan tâm và chú ý trong thông điệp của anh. Điều đó giúp thông điệp của anh tăng tính hợp lý và hiệu quả. Phải thừa nhận rằng trong thế giới có nhiều phương tiện truyền thông như hiện nay, các nhà lãnh đạo là bậc thầy về phát thanh. Họ đưa ra thông điệp, sử dụng một phương pháp và thể hiện bản thân một cách hợp lý. Cách họ phát ngôn, cách họ thích nghi với người nghe và tình huống và việc thể hiện bản thân họ xuất hiện tình cờ như một "món quà của tạo hoá". Tất cả những yếu tố đó kết hợp với nhau, củng cố và tăng cường lẫn nhau.

Một số người phàn nàn rằng nếu cố gắng phát triển kỹ năng này thì họ sẽ chẳng khác gì các diễn viên. Roger Ailes, một thày dạy hùng biện giỏi, tin rằng người truyền đạt thông tin hiệu quả nhất là người thường thể hiện chính bản thân mình. Họ truyền đạt thông tin hợp lý bằng từ ngữ hoặc ngôn ngữ cơ thể để thể hiện chính bản thân mình. Ailes cho rằng Ronald Reagan là một người truyền đạt thông tin vĩ đại vì ông chỉ trình bày những thông tin với tư cách là Reagan.11 Ailes tin rằng "diễn" là không cần thiết nếu anh truyền đạt ý tưởng, niềm tin, giá trị và những mối quan tâm của chính bản thân. Cách truyền đạt thông tin hợp lý chính là cách thể hiện con người xuất sắc nhất trong anh. Hãy là chính anh, đừng là một bản sao nào khác.

90. Cơ cấu lại để tăng động lực thúc đẩy

Các nhà lãnh đạo xuất sắc biết rằng ý nghĩa của bất kỳ một thông

điệp nào phụ thuộc vào phạm vi hoặc bối cảnh mà nó được tiếp nhận. Ví dụ, tuyên bố: "60% những người mua hàng được điều tra đều thích mua qua mạng những mặt hàng thực phẩm không dễ hư hỏng" có thể mang lại sự vui sướng cho một cửa hàng bán lẻ trên mạng. Nhưng câu nói đó có thể báo hiệu thời điểm tận số của mạng lưới cửa hàng truyền thống không có chiến lược trực tuyến. Những nhà lãnh đạo có kỹ năng luôn "cơ cấu lại" đường lối của mình khi cần thiết để đưa ra những cách giải thích khác nhau cho người ủng hộ về đường lối của mình.

Hãy xem đường lối mà anh muốn người khác chấp nhận. Nó có tạo ra một khó khăn, một vật cản hay một thử thách to lớn mà người ủng hộ phải vượt qua nếu họ cam kết không? Đã bao giờ anh thử sử dụng câu hỏi "Tôi được lợi gì?", sử dụng các phân tích, những câu chuyện và phương pháp ẩn dụ, xây dựng thông điệp mà cuối cùng mọi người vẫn từ chối cam kết chưa? Nếu vậy, có lẽ anh cần phải định hướng lại đường lối của mình.

Hãy thay đổi ý nghĩa bằng cách tập trung vào những mặt tích cực. Ví dụ, nếu 60% người mua hàng thích mua trên mạng các mặt hàng thực phẩm không dễ hư hỏng thì việc cơ cấu lại đối với những cửa hàng truyền thống sẽ là: "40% vẫn gắn bó các cửa hàng của chúng ta". Hãy cơ cấu lại bằng cách nhận định rõ khả năng – "Chúng ta có năng lực phân phối. Trong một năm nữa, chúng ta sẽ dễ dàng chuyển sang kinh doanh trực tuyến". Hãy cơ cấu lại bằng cách dùng một khả năng tiềm ẩn để chống lại nguy cơ giảm quy mô được nhắc đến – "Việc nhãn hiệu của chúng ta đã được công nhận bấy lâu nay sẽ thu hút nhiều người mua hơn khi chúng ta bán hàng trực tuyến. Chúng ta có vốn để tiếp tục cạnh tranh trong khi những công ty bán hàng trực tuyến mới còn phải vận lộn".

Việc cơ cấu lại không có nghĩa là hành động thiếu lòng tin. Trong chính trị, việc cơ cấu lại trở thành từ bội tín. Bội tín mô tả một nỗ lực lừa gạt để điều khiển người ủng hộ. Tuy nhiên, cơ chế của việc cơ cấu lại và bội tín là giống nhau. Cả hai cùng là nỗ lực để thay đổi ý định nhằm thúc đẩy người khác theo một đường lối cụ thể. Điểm khác nhau nằm ở mục đích của người lãnh đạo. Mỗi chúng ta đều biết động cơ của mình. Khi chúng ta im lặng và lắng nghe (kỹ năng 1), chúng ta biết tại sao mình lại nói và làm điều gì đó. Những người bội tín phải lãnh trách nhiệm đối với việc làm của mình. Những người có ý định bội tín luôn phá hỏng những mối quan hệ và kỳ vọng của người khác. Cuối cùng, khả năng lôi kéo người khác của họ sẽ suy giảm.

Một số công ty luôn gạt những sự việc không hay ra khỏi báo cáo

hàng năm. Các nhà phân tích ngôn ngữ Christopher Peterson và Fiona Lee đã phân tích các hậu quả mà những công ty này phải gánh chịu. Đó là giá cổ phiếu của họ giảm trong năm tiếp theo. Các tác giả cho rằng công chúng có thể phát hiện ra sự lừa dối này và họ sẽ nghi ngờ cả quá trình hoạt động của công ty.12 Hãy luôn trung thực. Hãy cơ cấu lại bằng ý định trung thực để thể hiện cho cấp dưới thấy rằng đường lối của anh sẽ có giá trị đối với họ.

91. Vững vàng trước sự phản kháng

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhận ra rằng hành động của họ luôn tạo ra thay đổi và những thay đổi đó lại mang đến thách thức cho người ủng hộ. Họ luôn tính đến sự bất tiện mà đường lối của họ có thể tạo ra. Họ biết người ủng hộ có thể phải từ bỏ những gì họ đang làm để đi theo mình. Người ủng hộ có thể cảm thấy mất mát mà con người thì thường không thích mất mát. Vì thế, những nhà lãnh đạo có kỹ năng thường gây ảnh hưởng đến người khác bằng cách đứng vững trước sự phản kháng để tạo ra thay đổi.

Con người có thể chấp nhận những thay đổi mà họ hiểu thấu đáo và những thay đổi không gây ra rắc rối. Thậm chí họ có thể coi đó không phải là sự thay đổi. Ví dụ, thời tiết có thể thay đổi hàng ngày từ nắng sang mưa, nhưng không ai thật sự bận tâm đến những thay đổi đó. Một cơn cuồng phong hay một trận bão tuyết lại có những tác động khác.

Bối cảnh định hướng của nhà lãnh đạo sẽ tạo ra một sự xung đột giữa điều có sẵn và điều nhà lãnh đạo muốn có. Nhà lãnh đạo vạch ra một phương hướng hành động cho một tiến trình cải tiến, một sự giảm sút, một cách tiếp cận mới hoặc một trọng tâm mới. Mọi người sẽ ủng hộ thay đổi này nếu ngay lập tức họ nhận ra lợi ích cho bản thân hoặc một khía cạnh nào đó của tổ chức mà họ quan tâm. Thậm chí, một nhà lãnh đạo không có kỹ năng cũng có thể tác động đến người khác trong trường hợp này. Điều đó có nghĩa là không phải sự thay đổi nào cũng mang lại rắc rối. Mọi người từ chối chấp nhận một sự thay đổi khi nó đưa họ vào một con đường mà họ không muốn đi.

Hãy nghĩ đến điều đó. Sự kháng cự sẽ mạnh đến mức nào nếu anh xây dựng một đường hướng mới mà mọi người tin là sẽ tạo ra năng suất cao hơn, công việc thú vị hơn và một cơ hội để đảm bảo cho thành công của họ và của công ty? Tuy nhiên, hãy xem xét tình huống khi anh cố gắng chỉ bảo người khác thay đổi cách thức làm việc và nâng cao dịch vụ khách hàng. Đã bao giờ anh quan sát thấy mọi người chống lại sáng kiến đó chưa? Những nhà lãnh đạo

có kỹ năng hiểu rằng đường lối của họ có thể tạo ra sự phản kháng. Họ thường mở rộng phương pháp xác định lợi ích của bản thân bằng cách tìm ra lý do của sự phản kháng đó.

Hãy xác định lý do cụ thể gây ra phản kháng trước sự thay đổi do đường lối lãnh đạo của anh đem lại. Hãy sử dụng kỹ năng "Xác định rõ các kỳ vọng" (Chương 5) để tìm ra nguyên nhân của sự phản kháng đó. Hãy hỏi thẳng mọi người: "Điểm gây rắc rối cho anh trong kế hoạch này là gì?" hoặc: "Tại sao anh phản đối định hướng này?". Hãy xác định lý do thông qua các cuộc thảo luận với từng người và thảo luận nhóm.

Thông thường, mọi người chống lại hành động của nhà lãnh đạo vì 2 lý do đã nêu trong các phần trước: thiếu quan hệ và không có lợi ích trước mắt. Nếu cần, hãy đọc lại Chương 4 để nâng cao kỹ năng xây dựng quan hệ. Hãy xem lại kỹ năng "Lợi ích của bản thân" (kỹ năng 82) và sử dụng nó để khắc phục sự thiếu hụt cam kết do không có lợi ích trước mắt. Còn ba lý do khác nữa khiến mọi người chống lại thay đổi, đó là cảm giác sợ hãi, thiếu sức mạnh và tình trạng trì trệ.

Hãy gạt bỏ cảm giác sợ hãi bằng cách hiểu rõ nguồn gốc của chúng. Mọi người hay sợ những điều mới mẻ vì họ chưa hề biết đến chúng. Nỗi sợ hãi tạo ra trạng thái này là một dạng tự vệ chống lại sự mất mát. Mỗi người đều muốn bảo vệ bản thân trước những mất mát. Họ thường công khai phản đối hoặc bỏ chạy khi mối nguy hiểm đến gần. Ngược lại, họ cũng có thể phản ứng theo cách liều lĩnh đến điên rồ.

Hãy cung cấp thông tin để giúp mọi người vượt qua cảm giác sợ thay đổi. Sự hiểu biết sẽ gạt bỏ nỗi sợ hãi. Hãy nhớ rằng không ai thực sự sợ bóng đêm. Chúng ta chỉ sợ những gì chúng ta nghĩ đến trong bóng đêm. Chúng ta sợ những điều chúng ta không biết trong bóng đêm. Hãy rọi sáng bóng đêm bằng thật nhiều thông tin. Hãy hỏi mọi người xem họ có cần thêm thông tin về định hướng của anh không. Đừng dựa vào những thông tin mang tính "tuyên bố" đơn giản. Đừng giải thích hành động của mình trên thư điện tử. Hãy thảo luận trực tiếp với nhóm ủng hộ nòng cốt để cung cấp những thông tin mà họ muốn biết. Hãy làm rõ logic vấn đề, và giải thích về hành động của anh. Hãy làm cho lập luận của anh kín kẽ hết mức bằng những số liệu vững chắc. Những số liệu và thực tế sẽ giúp anh đánh bại nỗi sợ hãi.

Đừng quên xác định những yếu tố mà anh dự đoán sẽ xảy ra trên con đường anh đi và mức độ ảnh hưởng của nó đến mỗi cá nhân.

Hãy chấp nhận chúng nếu anh cần đến những phương pháp làm việc hay hành động mới. Đừng quên nhắc mọi người về mục đích của định hướng anh đặt ra.

Hãy kiểm tra mức độ rõ ràng trong các dấu hiệu anh đưa ra để chắc chắn là mọi người hiểu được. Đừng quên bảo họ nhắc lại những gì họ hiểu về những điều anh đã nói. Hãy xác định những "khoảng trống" trong giao tiếp. Đây là những nơi có nhiều thông tin xấu, nhiều lời đồn thổi và những suy nghĩ tiêu cực. Hãy đối diện với các "khoảng trống" đó bằng những thông tin rõ ràng để vượt qua sự phản kháng do sợ hãi gây ra. Tất cả những công việc này đều đòi hỏi thời gian và nỗ lực nhưng trước tiên, anh hãy tập trung vào những đồng minh quan trọng nhất.

Hãy gạt bỏ tình trạng bất lực bằng cách thừa nhận rằng mọi người cần có cảm giác về sức mạnh để đạt hiệu quả. Sức mạnh gắn liền với năng lực, với niềm tin, và không ai muốn đánh mất bất kỳ yếu tố nào.

Đường lối lãnh đạo của anh có thể đòi hỏi những sáng kiến thay đổi toàn diện, điều này dễ gây ra cảm giác bất lực. Hãy chia công việc lớn thành những công việc nhỏ hơn, dễ quản lý hơn đối với những người đã từng bị mất đi sức mạnh. Đừng quên làm rõ phần việc đầy ý nghĩa mà mọi người có thể và sẽ tham gia để hoàn thiện hành động của anh. Hãy cho họ thấy khả năng tạo ra sức mạnh lớn hơn khi đi theo đường lối của anh. Hãy biến đường lối đó thành một câu chuyện thu hút mọi người để thể hiện rằng, bạn hiểu cảm xúc của họ và anh tin là họ có thể tạo ra thay đổi. Một cuốn truyện lớn luôn tạo ra căng thẳng. Các sự kiện xảy ra, các nhân vật có kinh nghiệm, sức mạnh của họ cũng tăng lên. Hãy dùng câu chuyện của anh để mọi người dự đoán: "Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?", "Làm thế nào để các nhân vật có thể vượt qua tình huống đó?". Câu chuyện đó có thể khuấy động óc tưởng tượng của họ về cách họ đã và sẽ hành động, điều này sẽ củng cố cảm giác của họ về sức mạnh.

Hãy vượt qua sức ì bằng cách tìm hiểu nguồn gốc của nó. Với một số người, sự phản kháng do sức ì thường bắt nguồn từ ý thức về điều kiện thoải mái và ổn định mà họ đang tận hưởng. Việc làm gián đoạn trạng thái đó có thể gây nên phản kháng. Hãy vượt qua sức ì bằng cách so sánh chi phí của việc duy trì đường lối cũ với chi phí của việc đi theo đường lối của anh. Hãy minh họa những mức độ thoải mái và ổn định mới mà đường lối của anh sẽ tạo ra.

Với những người khác, sức ì đơn giản là ngồi một chỗ. Họ không

muốn thay đổi đơn giản vì họ không muốn làm điều gì khác. Anh sẽ gặp nhiều khó khăn hơn với những người thuộc nhóm ngồi một chỗ. Anh có thể dùng kỹ năng "Xác định các kỳ vọng", đặt tên cho cuộc chơi (kỹ năng 28), và đối diện với những người thuộc nhóm ngồi một chỗ này. Hãy hỏi họ: "Anh có lo lắng cụ thể nào về phương hướng hành động mà tôi vạch ra không?" Hãy chuyển gánh nặng sang đôi vai họ. Hãy nhắc lại tại sao anh cảm thấy cần phải tìm giải pháp dựa trên nỗ lực lập sơ đồ phạm vi hoạt động của anh. Hãy thử thách đố người khác bằng câu hỏi: "Theo anh, cái gì sẽ giải quyết được vấn đề này?" Hãy yêu cầu họ minh họa cho gợi ý của họ bằng những thông tin giá trị từ bản đồ chiến lược của chính họ. Hãy đáp lại bằng dữ liệu của anh, từ nỗ lực lập sơ đồ của anh. Nếu cần, có thể thử thách nhóm ngồi một chỗ bằng cách nhắc họ nhớ rằng họ vẫn còn đang nhận lương. Anh cũng có thể phải đứng lên và tìm kiếm sự hỗ trợ của các nhà quản lý để tác động đến những người này. Điều đó có nghĩa là anh sẽ phải tìm những người ủng hộ sẵn sàng sử dụng mệnh lệnh trong phạm vi quyền hạn của mình để yêu cầu những người ngồi một chỗ tuân thủ.

Hãy trò chuyện để tìm ra lý do khiến mọi người phản đối. Một vài người lúc đầu có thể sợ hãi và sau đó cảm thấy bất lực. Vài người khác có thể cam kết thay đổi trong chốc lát nhưng sau đó rút lại. Việc thường xuyên trao đổi và quan tâm là rất cần thiết khi gặp phải sự phản đối này.

Vượt qua sự phản kháng có thể khiến ta kiệt sức. Hãy lấy lại kỹ năng "Thành công ngay trong áp lực" (kỹ năng 3). Không thể phủ nhận rằng việc ai đó phản kháng cũng giống như việc họ phải trải qua áp lực. Sự phản kháng của họ cho thấy họ bị xáo trộn hay bị lấn át bởi những thay đổi mà đường lối của anh gây ra. Trong trạng thái căng thẳng, mọi người có thể không nghe được rõ ràng tất cả các thông tin trong lần đầu tiên, thậm chí cả ở lần thứ hai. Thậm chí một số người có thể khép mình và từ chối tiếp nhận thông điệp. Vì thế, anh hãy chỉ dẫn người khác cách kiểm soát sự căng thẳng để giúp họ vượt qua sự thay đổi này.

92. Bình tĩnh khi người khác không ủng hộ

Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất thường chấp nhận một thực tế lãnh đạo quan trọng: Không phải tất cả mọi người sẽ ủng hộ mình. Một số người sẽ phản đối, chỉ trích hoặc coi thường đường lối của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo kiệt xuất thừa nhận bất đồng là biểu hiện của sự chống đối lại những thay đổi. Họ sử dụng khả năng của mình để đứng vững trước sự phản kháng (kỹ năng

91). Họ biết sự bất đồng xuất hiện vì người khác không có cùng quan điểm lãnh đạo với họ. Các nhà lãnh đạo giỏi thường xem xét những kỹ năng xác định chiến lược của mình để thẩm định độ chính xác hoặc thay đổi chiến lược cho phù hợp với các thông tin mới. Nhà lãnh đạo giỏi nhất cũng biết rằng một số người có cơ sở giá trị và niềm tin khác. Họ trở nên trầm tư, tức là họ im lặng và lắng nghe (kỹ năng 1) những gì họ coi trọng. Các nhà lãnh đạo cũng biết một số người không đồng tình với những dự định lọc lừa hoặc những dự định mang tính lôi kéo. Các nhà lãnh đạo biết mình không thể kiểm soát dự định của bất kỳ người nào khác.

Vì thế, dù có nỗ lực thế nào thì các nhà lãnh đạo xuất sắc cũng có thể không lôi kéo được mọi người tự nguyện đi theo mình. Nhưng họ bình tĩnh khi gặp rắc rối hay sự chống đối. Họ không kiệt sức vì những nỗ lực không hiệu quả nhằm thu hút một nhóm đồng minh nào đó mà họ sẽ chuyển sang hướng khác và tiếp tục cuộc hành trình.

Hãy nhớ lại tên những nhà lãnh đạo của các phong trào xã hội rộng lớn trong lịch sử nước Mỹ. Trong phong trào đấu tranh vì quyền dân chủ có Martin Luther King, Jr., Andrew Young, James Farmer và Jesse Jackson. Trong phong trào phụ nữ có Gloria Steinem, Elizabeth Cady Stanton và Susan B. Anthony. Trong phong trào đấu tranh cho tự do dưới ách cai trị của thực dân Anh tại Ấn Độ có Gandhi, Nehru và Patel. Những cá nhân này đều bị những người cầm quyền cự tuyệt nhưng họ không dừng bước. Họ tập trung sinh lực vào những người mà họ có thể lôi kéo đi theo họ.

Hãy chấp nhận rằng những nhà lãnh đạo cũng có hạn chế. Đó là anh không thể buộc tất cả mọi người đi theo mình. Hãy chú ý đến những người có thể đi theo anh và bỏ lại những người mà điều kiện không cho phép, những người luôn tìm lý do để nói rằng: "Ý tưởng của anh không thể thực hiện được". Những cá nhân đó dường như rất hứng thú với việc vẽ ra những trở ngại cho đường lối của anh. Đừng dành quá nhiều thời gian vào những người này nếu họ tiếp tục cản đường. Đừng phí thời gian cho những người tỏ ra thờ ơ, điên dại hay xấu bụng. Hãy tưởng tượng cảnh những người tuần hành vì quyền công dân Mỹ cố gắng hết sức để lôi kéo Bull Conner, một đại diện cảnh sát theo chủ nghĩa phân biệt chủng tộc tại Birmingham, Alabama. Họ đã đứng trước mặt Connor và quyết định đi tiếp khi nhận ra ông ta sẽ không đi theo họ.

Trong bài phát biểu tại Đại hội đảng Dân chủ vào năm 1988, Jesse

Jackson đã tổng kết bản chất của kỹ năng này: "Các nhà lãnh đạo phải đủ mạnh mẽ để đấu tranh, đủ nhạy cảm để than khóc, đủ tính người để mắc sai lầm, đủ khiêm tốn để chấp nhận bản thân, đủ sức khỏe để chịu đựng nỗi đau, và đủ kiên nhẫn để bật lên và đi tiếp".

93. Thiết lập mạng lưới

Ảnh hưởng của người lãnh đạo không xuất phát từ thẩm quyền chính thức hay từ một vị trí trong hệ thống cấp bậc. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo lại là một bộ phận trong cơ cấu tổ chức chính thức. Cơ cấu ảnh hưởng mang tính tổ chức có thể gây khó khăn cho ảnh hưởng lãnh đạo. Có thể các nhà lãnh đạo không tiếp cận được những người ủng hộ cần thiết ở vị trí cao. Một vị trí trong tổ chức của nhà lãnh đạo không cho họ quyền để buộc một người đồng cấp phải ủng hộ một quan điểm nào đó, cũng như anh không thể đòi hỏi ông chủ của mình làm bất kỳ việc gì vì ông ta có quyền cao hơn anh.

Các nhà lãnh đạo có kỹ năng luôn xây dựng mạng lưới các liên kết mang tính tổ chức để khắc phục những hạn chế quyền lực mang tính cấp bậc. Họ đi theo nhiều hướng, giống như một mạng nhện, để lôi kéo người thuộc các bộ phận khác nhau của hệ thống cấp bậc đó. Ví dụ, họ có thể lập một danh sách những người đồng cấp ở các bộ phận khác. Những người đồng cấp này sau đó có thể tác động đến cấp trên của họ, cấp trên này lại tiếp tục lôi kéo những người trong bộ phận lãnh đạo.

Hãy xây dựng mạng lưới tổ chức để chiến thắng tình trạng miễn cưỡng như: "Đó không phải việc của tôi" mà con người hay gặp phải khi làm việc trong một hệ thống quan liêu lớn. Nhà lãnh đạo tốt nhất biết họ không cần phải là người dẫn dắt. Họ dựa vào các liên kết được xây dựng từ các mối quan hệ chứ không dựa vào hệ thống cấp bậc. Họ sử dụng mạng lưới đã được thành lập để tạo ra một mạng lưới ảnh hưởng có thể loại bỏ những hạn chế của quyền hạn chính thức.

Trước hết, hãy xây dựng mạng lưới bằng cách xem xét những người anh cần nhất trên con đường của mình. Anh đã bao giờ thử kêu gọi sự ủng hộ của họ mà không có kết quả chưa? Có phải anh bị hạn chế vì không thể gặp họ trực tiếp không? Nếu vậy, anh cần phải xây dựng mạng lưới. Đâu là những người trong tổ chức mà theo anh, họ là các cầu nối tiềm năng để giúp anh có được những người quan trọng ủng hộ mình? Hãy chú ý tới những cá nhân liên kết mạng lưới. Đừng quên áp dụng tất cả những phương pháp gây

ảnh hưởng của nhà lãnh đạo bẩm sinh. Sau đó, hướng dẫn mọi người sử dụng những kỹ năng tương tự để lôi kéo những người mà anh cần cho các bộ phận khác của mạng lưới. Hãy huấn luyện các đầu mối của mạng lưới cách trình bày đường lối của anh để tăng thêm ảnh hưởng của anh trên mỗi phần tiếp theo của mạng lưới đó.

Tiếp tục thử quá trình này trong toàn mạng lưới quan hệ đó. Đừng quên khởi động lại mạng lưới nếu nỗ lực của anh dậm chân tại chỗ. Nếu cần, hãy dành nỗ lực cho "đầu vào" khác trên mạng lưới. Ví dụ, anh tác động đến Mike, một người đồng cấp, để anh ta nói chuyện với cấp trên của anh ta là Jacquie. Sau đó, Jacquie nhận được sự ủng hộ của Bryan, một trong những đồng cấp của cô ấy. Nhưng quá trình dừng lại ở Bryan. Hãy xem lại cầu nối anh có với Bryan. Hãy xem còn ai có liên quan tới Bryan mà anh có thể tác động đến và khởi động lại mạng lưới của mình.

Hãy thừa nhận rằng xây dựng mạng luôn khiến anh căng thẳng. Làm việc với vài đầu mối sẽ mất nhiều thời gian hơn. Định hướng lãnh đạo của anh có thể bị thay đổi trong quá trình lan truyền trên mạng lưới. Có thể anh không đạt được kết quả cuối cùng cho đường lối lãnh đạo của mình, nhất là khi phát triển trong mạng lưới phải qua nhiều tầng lớp. Ở một khía cạnh nào đó, mọi người có thể nắm quyền sở hữu ý tưởng của anh vì họ thật sự trở thành chủ sở hữu của sáng kiến đó. Anh cần củng cố lại kỹ năng tự nhận thức để vượt qua sức ép này. Hãy luôn sống với niềm đam mê của mình (kỹ năng 2). Hãy thực hiện kỹ năng thành công trong áp lực (kỹ năng 3). Đừng quên rằng anh có thể không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc sử dụng mạng lưới. Hãy yên lặng và lắng nghe (kỹ năng 1) để khẳng định lại dự định thật của mình trong việc đảm nhận vai trò lãnh đạo trong vấn đề này. Nếu vấn đề đó rất quan trọng đối với anh, nếu nó gây ra một xung lực lớn đòi hỏi hành động, thì tất cả những thứ khác sẽ trở nên vặt vãnh.

94. Tập trung vào người ủng hộ đầu tiên

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhất biết rằng họ không có thời gian để sử dụng tất cả các kỹ năng gây ảnh hưởng. Kể cả khi có thể, điều đó cũng đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, trừ khi họ chỉ cần rất ít người ủng hộ. Các nhà lãnh đạo có kỹ năng thường tập trung vào những người ủng hộ đầu tiên. Họ tỉnh táo lựa chọn những người cần lôi cuốn đầu tiên. Họ tập trung sự chú ý vào những người chủ chốt, sự ủng hộ của những người này có ý nghĩa quan trọng đối với đường lối của họ. Họ tìm ra những người có khả năng lôi kéo người khác đi theo và ủng hộ đường lối của họ.

Hãy xác định những người ủng hộ đầu tiên bằng cách trả lời những câu hỏi sau:

- Sự ủng hộ của ai mang tính thiết yếu để triển khai chương trình này?

- Ai có những nguồn lực chủ chốt có thể sử dụng hoặc thu được kết quả?

- Ai là người dễ thu hút và có thể tin tưởng trong việc kêu gọi sự ủng hộ của người khác?

Trước tiên, hãy xây dựng uy tín với những người mà anh xác định được từ những câu hỏi này. Hãy hình thành một liên minh với họ và thực hiện những phần việc có thể tác động tới họ. Hãy chia sẻ quyền lực với họ. Đừng quên che chở và bảo vệ họ. Hãy làm việc với những người ủng hộ chủ chốt và sau đó mở rộng nỗ lực cam kết của anh ra nhóm ủng hộ tiếp theo.

95. Viết các bài báo

Các nhà lãnh đạo xuất chúng thường dựa vào các bài viết đăng báo để thu hút những người tình nguyện đi theo mình. Họ áp dụng rất nhiều kỹ năng đã kể ở trên để nâng cao khả năng viết của bản thân. Các bài viết của họ thể hiện nhu cầu và lợi ích của mọi người. Họ xây dựng và duy trì thông điệp bằng văn phạm của mình. Họ sử dụng các phân tích, chuyện kể, biểu tượng và phép ẩn dụ trong các bài viết của mình. Họ cũng sử dụng kỹ năng viết của vài tờ báo để nâng cao ảnh hưởng trong bài viết của mình.

Hãy nêu những điểm chính trước và tránh những lỗi che lấp trọng tâm vấn đề của các phóng viên mới vào nghề. Hãy đưa ý tưởng quan trọng nhất mà anh muốn nhấn mạnh lên đầu tiên. Đừng quên tập hợp những bằng chứng hỗ trợ phù hợp, đi kèm với ý tưởng chính.

Một nguyên tắc cơ bản của người viết đó là càng viết càng hay. Viết giống như luyện tập. Tính liên tục rất quan trọng. Vì thế, hãy viết, viết và viết. Hãy đưa ý tưởng của anh lên giấy. Sau đó, anh có thể chỉnh sửa nó dễ dàng. Hãy để cách một hoặc hai dòng sau khi viết những đoạn dài để thuận lợi cho việc sửa chữa sau này. Anh có đọc lại sau khi đã vạch ra các ý tưởng không? Hãy đưa thêm các số liệu và lập luận để hỗ trợ cho các ý tưởng. Đừng cố gắng tìm chỗ hoàn hảo để đưa những ý tưởng mới vào những gì anh đã chuẩn bị. Trong quá trình hiệu đính bài viết, anh sẽ tự nhiên tìm thấy chỗ phù hợp cho chúng.

Hãy sử dụng các đại từ nhân xưng (tôi, chúng tôi, anh, chúng ta) và cách nói chủ động xen lẫn bị động trong bài viết của mình. Hãy sử dụng những câu ngắn để tránh lối nói dài dòng. Những câu như: "Nâng cấp hoạt động bán hàng và dịch vụ chỉ trở nên quan trọng khi thị trường Mỹ và châu Âu bắt đầu hoạt động như một nền kinh tế toàn cầu" khi chuyển thành: "Hoạt động bán hàng và dịch vụ phải cải thiện khi Mỹ và châu Âu trở thành một nền kinh tế toàn cầu" có thể hấp dẫn hơn.

Đừng quên sửa lại câu chữ vài lần cho tới khi anh thấy thật chuẩn hoặc khi đã tới hạn chót. Hãy sửa lại bài viết lần đầu tiên bằng cách đọc lướt để chắc chắn là nội dung và bố cục có nghĩa. Hãy xem kỹ lại bài viết một lần nữa. Lần này, đừng quên đọc qua mỗi phần để kiểm tra mức độ đơn giản, rõ ràng và súc tích. Hãy tập trung vào những phần anh có thể rút gọn hoặc loại bỏ. Lần sửa đổi cuối cùng phải được làm thật chi tiết. Anh nên tập trung vào chi tiết ngữ pháp, chấm câu, lựa chọn từ ngữ và chính tả. Hãy sử dụng phần mềm xử lý văn bản giúp anh thực hiện lần kiểm tra chính tả cuối cùng.

Kỹ năng viết tốt sẽ giúp anh vượt qua các hạn chế về ngôn ngữ. Hãy đánh giá bài viết của mình bằng những tiêu chuẩn như chính xác, ngắn gọn và rõ ràng để xem trình độ sử dụng từ ngữ của anh đạt đến mức nào.

Chú thích:

1. Pamela Kruger "A Leader's Journey", Fast Company (Tháng 6 năm 1999, trang 116.

2. James Collins "Build to Flip", Fast Company (Tháng 3 năm 2000), trang 131–143.

3. J. Richard Hackman "Work Design", Improving Life at Work (1977), trang 129.

4. "State of the industry", Training (Tháng 10 năm 1999), Hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ, trang 37–38.

5. Robert O. Brinkerhoff và Stephen Gill, The learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development (New York: Jossey–Bass, năm 1994).

6. Regina Fazio Maruca "Voice", Fast Company (Tháng 9 năm 2000 – New York: Warner Books Inc), trang 105–144.

7. Báo cáo của Nicholas Lemann; “The Word Lab”, The New Yorker (Số ngày 16 và 23 tháng 10 năm 2000), trang 100–112.

8. Roger Ailes You are the message: Getting what you want by being who you are (New York: Doubleday Books, 1989), trang 16

9. Dacher Keltner, “Reading their lips”, Psychology Today (tháng 9–10 năm 2000), trang 52–53 Ailes, op.cit.

10. Christopher Peterson và Fiona Lee, “Reading between the Lines”, Psychology Today (Tháng 9–10 năm 2000), trang 50–51.

# 11.

# Xây dựng môi trường mang tính khích lệ

Hãy đối xử với nhau như nước, nước chảy đến đâu mang nguồn sống đến đó.

Lão Tử

Các nhà lãnh đạo tài ba luôn lôi kéo được những người tình nguyện ủng hộ trong một phạm vi rộng lớn hơn. Các yếu tố như đường lối, mục tiêu, văn hóa và vị trí của tổ chức thường tác động đến động cơ thúc đẩy nhân viên. Chất lượng truyền đạt thông tin, ra quyết định, phản hồi và mức độ xung đột tác động tới sự ủng hộ tình nguyện của mọi người với nhà lãnh đạo. Sự đa dạng ngày càng tăng với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải nỗ lực xem xét bối cảnh khi cố gắng tác động đến người khác. Các nhà lãnh đạo giỏi luôn tạo ra một môi trường chung, có thể hỗ trợ cho nỗ lực lôi cuốn người ủng hộ của mình. Họ đặt câu hỏi: "Hệ thống và cơ cấu nào sẽ tác động đến những người ủng hộ mà mình mong muốn để họ đi theo định hướng của mình?"

Rất nhiều kỹ năng trong lĩnh vực này đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải tập trung sự chú ý vào hệ thống giới lãnh đạo. Các nhà quản lý cấp cao có thể sử dụng thẩm quyền của mình để triển khai sáng kiến mới và cấp dưới phải tuân thủ những gì mà "ông chủ" sai bảo. Nhưng các nhà lãnh đạo không thể làm được như vậy, họ phải thu phục những người tình nguyện ủng hộ chứ không phải là bắt buộc cấp dưới phục tùng mệnh lệnh. Nhà lãnh đạo thường phải thuyết phục các nhà quản lý cấp cao ủng hộ họ để tạo ra môi trường mang tính khích lệ. Việc xây dựng một môi trường khích lệ mất rất nhiều thời gian và cần nhiều nỗ lực. Những người tiến lên và tác động đến hệ thống cấp bậc, cam kết cống hiến thời gian,

sức lực được gọi là các nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Thành thạo những kỹ năng này sẽ giúp anh:

- Tạo ra môi trường có thể hậu thuẫn cho các nỗ lực của anh trong việc thu hút những người ủng hộ tình nguyện.

- Áp dụng các khía cạnh có tính khích lệ của nhiều kỹ năng trong số 108 kỹ năng.

96. Xây dựng tinh thần cốt lõi

Các nhà lãnh đạo giỏi luôn xác định tinh thần cốt lõi cho nhóm hoặc tổ chức của mình. Đây là ý định sâu sắc nhất điều khiển hành động của nhà lãnh đạo. Họ coi nhóm và tổ chức của mình như hiện thân của sinh lực, sức sáng tạo và trí tuệ. Họ khích lệ người khác bằng cách mô tả tinh thần cốt lõi đó một cách rõ ràng, hoàn chỉnh và có sức thuyết phục.

Tinh thần cốt lõi luôn đi trước tầm nhìn (yếu tố tạo ra một tương lai hấp dẫn, đáng tin tưởng) và đi trước sứ mệnh (yếu tố quy định loại hình kinh doanh của tổ chức). Tinh thần cốt lõi chỉ ra hoạt động thực tế của các đơn vị hay công ty trên thị trường. Louis Katopodis, Chủ tịch Tập đoàn Fiest Mart, một mạng lưới bán lẻ có trụ sở tại Texas, đã mô tả tinh thần cốt lõi của công ty ông là "phục vụ những người chưa được phục vụ". Fiesta chuyên cung cấp những sản phẩm có chất lượng với mức giá phải chăng cho phần lớn cộng đồng người Tây Ban Nha–Bồ Đào Nha và cộng đồng người Phi–Mỹ. Katopodis liên tục nhắc mọi người về bản sắc cơ bản này để khuyến khích họ tập trung vào những điều quan trọng trong hoạt động kinh doanh của Fiesta.

Hãy tìm hiểu xem nhóm hay tổ chức của anh đã xác định được tinh thần cốt lõi chưa. Nhiều tổ chức không rõ về khái niệm này. Ví dụ, TRW từng là công ty chuyên đánh giá tín dụng của những người muốn vay vốn ngân hàng. Mặc dù đã bán lại hoạt động kinh doanh nói trên vào năm 1991, nhưng công ty này vẫn luôn bị coi là một công ty đánh giá tín dụng. Khi TRW muốn có một tinh thần rõ ràng hơn, một cố vấn kinh doanh đã điều tra vấn đề này và phát hiện TRW đang tham gia hai loại hình kinh doanh, đó là sản xuất các linh kiện ô tô độc đáo và sản xuất tất cả các đồ điện trong buồng lái máy bay phản lực quân sự F–15. Những loại hình kinh doanh khác nhau đó dường như không tạo ra cho công ty một tinh thần cốt lõi nào cho đến khi nhà cố vấn đưa ra ý tưởng: tạo ra "các khám phá có giá trị". Ban Giám đốc RTW rất thích ý

tưởng này bởi nó đã thâu tóm được bản chất của công ty và khuyến khích mọi người.1

Hãy phân tích tinh thần mà anh cảm thấy sẽ là biểu ngữ để dẫn dắt nhóm hoặc tổ chức của anh. Hãy nghĩ đến động cơ sâu xa nhất của hành động. Ví dụ, việc hướng dẫn mọi người giải quyết rắc rối trong việc xử lý thông tin là động cơ thúc đẩy họ tốt hơn là hướng dẫn cách sửa chữa máy tính.

Hãy chú trọng tới việc thể chế hoá tinh thần cốt lõi. Những khái niệm điển hình như tinh thần cốt lõi thuộc trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao. Hãy tiếp cận và đề xuất khái niệm tinh thần cốt lõi với nhóm cấp cao này. Hãy nêu rõ sự cần thiết phải có tinh thần cốt lõi với tư cách một công cụ khuyến khích và hãy sử dụng các kỹ năng gây ảnh hưởng để đạt được cam kết của họ.

97. Tạo dựng một văn hóa lành mạnh và mang tính thích ứng cao

Văn hóa của một tổ chức thể hiện các giả định và niềm tin chung, những yếu tố điều khiển các thành viên của tổ chức. Văn hóa xác định các yếu tố cấu thành sâu xa nhất của các luật lệ, quy tắc, niềm tin, khuôn mẫu không được viết ra nhưng có sức mạnh rất lớn, ảnh hưởng đến các thành viên trong tổ chức. Văn hóa cũng giống như rễ cây. Mặc dù nằm dưới mặt đất nhưng rễ cây nuôi dưỡng tất cả các bộ phận bên trên và quyết định sự tồn tại của cái cây đó. Những cội rễ văn hóa trong tổ chức giải thích cách các thành viên đương đầu và phản ứng với môi trường của họ.

Các nhà lãnh đạo giỏi hun đúc nên một văn hoá lành mạnh để ảnh hưởng của nó lan toả tới mọi bộ phận của tổ chức. Ví dụ, các nhà lãnh đạo, những người tạo ra một văn hoá doanh nghiệp bền vững, lành mạnh, luôn thúc đẩy các tư tưởng đổi mới ở mọi cấp độ. Những người tạo nên nền tảng văn hoá dịch vụ khách hàng vững chắc và thống nhất luôn khích lệ nhân viên biến các dịch vụ tối ưu trở thành ưu tiên số một trong tất cả các hành động.

Nhà lãnh đạo giỏi biết rằng văn hoá lành mạnh tạo ra chất kết dính để gắn kết mọi người. Nhưng họ cũng biết "chất kết dính văn hóa" có thể làm khô cứng và hạn chế khả năng thích nghi của tổ chức. Văn hoá có thể khiến mọi người gắn bó với một phương pháp không còn có giá trị nữa, hay văn hóa có thể trở thành một biên giới mà không ai vượt qua được bởi mọi người trở nên quen với cách hành động trong khuôn khổ và cảm thấy khó có thể phá vỡ nó.

Hãy nghiên cứu nguồn gốc văn hóa trong các công ty ô tô ở Mỹ vào thập niên 1970. Việc thừa nhận một cách miễn cưỡng giá trị các tiêu chuẩn sản xuất và dịch vụ khách hàng của người Nhật gần như đã gạt họ ra khỏi ngành kinh doanh này. Tương tự như vậy, công ty máy tính IBM đã dựa quá nhiều vào kiểu văn hoá ra quyết định một cách chậm chạp và mang tính hệ thống của mình. Đến đầu thập niên 1990, phương pháp một thời hữu dụng này đã trở thành gánh nặng, tiêu diệt sản phẩm máy tính Big Blue của IBM bởi quá trình ra quyết định nhanh trở nên cần thiết trong ngành công nghệ có tốc độ thay đổi chóng mặt này. Các nhà lãnh đạo tài ba luôn xây dựng một nền văn hoá có khả năng thích ứng để tối đa hoá năng lực của nhóm hoặc tổ chức nhằm nắm bắt bất kỳ một nhu cầu hay thời cơ nào.

Hãy đánh giá văn hoá hiện tại. Anh nên bắt đầu bằng cách xem xét sự thể hiện tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị. Chúng có phải là một cơ sở gắn bó và liên kết cho những hành động được khích lệ không? Tức là, những tuyên bố căn bản này có tạo ra một văn hoá lành mạnh không? Ngoài ra, chúng có khả năng thích ứng trong khuôn khổ nhận thức không? Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cần được đổi mới để mang lại một văn hoá mới.

Hãy đánh giá văn hoá hiện tại bằng kỹ năng "Xác định phạm vi hoạt động" (Chương 6). Đừng quên khám phá các nguyên nhân điều khiển hành động của cá nhân và tổ chức. Hãy lưu ý đến bất kỳ một nguyên nhân mang tính hạn chế nào. Hãy lắng nghe để thường xuyên đưa ra các bình luận giúp tạo ra nhận định chung cho nhóm. Các câu nói như: "Hãy làm chậm thôi", "Đừng tình nguyện làm gì cả" và: "Đừng tin tưởng vào công ty" không gợi ra cơ sở văn hoá tích cực nào. Hãy khám phá tại sao và làm thế nào những tuyên bố này lại là một phần của văn hoá hiện tại.

Hãy tìm kiếm sự đóng góp của khách hàng, cả ở trong và ngoài công ty, để quyết định sự cần thiết phải thay đổi văn hoá. Khách hàng bên ngoài là những người mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ của anh, còn khách hàng nội bộ là những nhân viên trong công ty, những người có hoạt động liên quan với nhau. Sự không hài lòng dưới bất kỳ hình thức nào của những nhóm người này có thể báo hiệu một văn hoá không nhạy bén.

Hãy tìm hiểu các yếu tố cơ bản của văn hoá làm cản trở cho quá trình thích nghi. Bất kỳ một giả định hay niềm tin chung nào cản trở hành động của cá nhân đều ảnh hưởng đến khả năng phản ứng nhanh của tổ chức. Việc quản lý mang tính mệnh lệnh và kiểm soát ở mức độ cao sẽ hạn chế sức sáng tạo của nhân viên.

Quan điểm chung cho rằng việc một số khách hàng nào đó luôn gây rắc rối thể hiện một văn hoá nặng tính nguyên tắc. Hãy xem xét lại sự tồn tại của những gốc rễ văn hóa đó. Đừng quên sử dụng kỹ năng "Xác định kỳ vọng" (chương 5) và tổ chức một cuộc đàm thoại về cách thức và thời điểm mà một số yếu tố văn hoá nhất định sẽ trở nên không còn giá trị đối với nhóm và tổ chức nữa.

Hãy xác định các yếu tố văn hoá thay thế và hiện thực hơn để thúc đẩy khả năng thích nghi. Hãy liên tưởng tới tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị và dựa vào những khía cạnh có khả năng thích ứng cao nhất. Hãy học tập những công ty có văn hoá thích ứng cao và sắc bén trong ngành của anh hoặc đối với khách hàng và các nhân viên nói chung. Ví dụ, hãng Levis Strauss luôn chú trọng đến sự tham gia, tính đa dạng, tính trách nhiệm, tinh thần làm việc theo nhóm và trao đổi thông tin hai chiều trong hệ thống tổ chức. Điều đó nghe rất hấp dẫn phải không? Hãy tìm hiểu cách Levi biến chúng thành hiện thực trong tổ chức của họ, tại các bộ phận cơ bản nhất. Hãy khám phá cách xử sự của nhân viên hãng Levis trong các cuộc họp. Đừng quên tìm hiểu cách nhân viên nói chuyện với cấp trên trong hành lang. Hãy xem họ nói và làm những gì với khách hàng. Anh nên tìm cách áp dụng các mặt tích cực trong văn hoá của hãng Levis vào nhóm của mình.

Hãy sử dụng năng lực của bản thân để lôi kéo những người ủng hộ tình nguyện (Chương 10) khi anh thể hiện sự hiểu biết sâu sắc của bản thân. Hãy tạo ra nguồn gốc văn hoá thể hiện niềm tin sâu sắc. Nó bao gồm những cuộc thảo luận về lợi ích cá nhân (kỹ năng 82) và kỹ năng "Sử dụng ngôn ngữ của người nghe" (kỹ năng 88) để giúp người khác nhận ra hạn chế của những niềm tin này.

Hãy thừa nhận nghịch lý trong việc hình thành văn hoá. Chỉ có văn hoá mạnh mẽ mới dẫn đường cho hành động chắc chắn. Tuy nhiên, sức mạnh đó phải mềm dẻo như cây liễu trước sự thay đổi. Hãy chấp nhận con đường dài mà anh phải đi qua để thay đổi sâu sắc một kiểu văn hoá. Việc thay đổi văn hoá của toàn bộ tổ chức có thể kéo dài từ ba đến bảy năm. Hãy bắt đầu từ bây giờ và bắt đầu từ nơi anh đứng. Hãy tạo thêm một cơ sở văn hoá có khả năng thích nghi trong nhóm nhỏ để thúc đẩy quá trình này. Ví dụ, biến việc lắng nghe và phúc đáp khách hàng thành mục tiêu quan trọng trong các hoạt động của nhóm. Theo cách này, hành động đơn giản này sẽ hoà nhập với các hành động có tính thích nghi cao hơn vào cách thức kinh doanh của những người ủng hộ anh.

98. Lập bảng thi đua

Phần lớn hành động của các nhà lãnh đạo đều diễn ra trong những tình huống đã được xác định. Các nhà lãnh đạo phải đáp ứng yêu cầu của một khách hàng nào đó hoặc xử lý các rắc rối trong sản xuất. Họ giải quyết vấn đề nâng cấp phần mềm hoặc định hướng lại một nhóm làm việc thiếu hiệu quả. Họ ứng dụng phương pháp giảm chi phí trong một dự án cụ thể hoặc để hàn gắn vết thương do sự nghi kỵ giữa hai phòng ban gây ra. Trong khi tinh thần cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị tạo ra bối cảnh hoạt động rộng lớn hơn thì các nhà lãnh đạo có kỹ năng lại tạo ra một bảng thi đua khen thưởng giữa họ và những người khác để hướng dẫn các hành động cụ thể và đo lường kết quả.

Xin nhớ lại rằng, lãnh đạo có nghĩa là lôi kéo được những người tình nguyện ủng hộ. Các nhà lãnh đạo không thể dựa vào các cơ chế kiểm soát tổ chức theo kiểu truyền thống như các quy tắc, chính sách hay hợp đồng lao động. Các công cụ đó đòi hỏi phải có thẩm quyền quản lý mới thực thi được. Bảng thi đua của nhà lãnh đạo đưa ra cơ cấu và các tiêu chuẩn, nhưng dựa vào cam kết chứ không phải là sự tuân thủ của người ủng hộ. Các nhà lãnh đạo có kỹ năng tạo ra một bảng thi đua để thiết lập nên môi trường có tính khích lệ.

Chris Hornung, Giám đốc khu vực của Công ty Enterprise Rent–A–Car, là tấm gương tiêu biểu trong việc thực hiện kỹ năng bảng thi đua. Khi còn là Giám đốc địa bàn, Hornung đã ngồi với tất cả các nhân viên mới trong ngày làm việc đầu tiên. Ông chỉ cho họ các tiêu chuẩn làm việc mà công ty kỳ vọng họ đạt được trong 30 ngày đầu tiên. Ông nêu rõ tầm quan trọng của những tiêu chuẩn này và những rắc rối nếu nó không được thực hiện. Ông cũng đưa ra các tiêu chuẩn của bản thân và những kết quả ông mong muốn. Hornung định hướng rất rõ về những việc mà một nhân viên phải làm để vượt trội lên trên địa bàn ông phụ trách. Nhân viên tại địa bàn cũ của ông đã nói về ông bằng những từ ngữ rất sinh động. Họ đánh giá cao nỗ lực của ông trong việc làm rõ nội dung bảng thi đua mà họ cần để đạt được thành công trong công ty.

Bảng thi đua có khả năng khích lệ ngang với ảnh hưởng của các hoạt động giải trí. Mọi người có thể hoàn toàn kiệt sức sau một tuần làm việc mệt nhọc. Tuy nhiên, hãy nói với họ rằng anh đã đặt chỗ tại một sân gôn trong vùng hay một câu lạc bộ tennis, họ sẽ ngẩng đầu lên và lấy lại sức lực để đi chơi. Một phần sức mạnh của các hoạt động giải trí xuất phát từ thực tế rằng chúng ta luôn ghi điểm khi tham gia chơi. Mọi người biết mình có bao nhiêu điểm và có thể so sánh điểm của mình với người khác. Việc ghi điểm sẽ khích lệ và tạo ra người chiến thắng vì chiến thắng đồng

nghĩa với biết điểm số và biết cách để đạt được điểm cao nhất. Trong phòng thay quần áo Notre Dame (Nhà thờ Đức Bà ở Paris–ND) luôn có viết một câu: "Người thắng cuộc ghi nhớ kết quả. Người thua cuộc ghi nhớ nguyên nhân".

Tác động khích lệ của việc ghi điểm không chỉ có trong thể thao. Một phần sức mạnh chính của một tác phẩm âm nhạc nằm ở những khía cạnh đo đạc được của âm nhạc. Một người chơi violon biết sự khác nhau giữa việc kéo đúng dây đàn với việc tạo ra một âm thanh hỗn tạp. Một người chơi trống có thể phát hiện được đâu là lúc anh ta giữ đúng nhịp. Trong một dàn nhạc, mỗi nhạc công có thể biết khi nào thì âm thanh của họ hỗ trợ cho toàn bộ dàn nhạc và hỗ trợ như thế nào. Hãy nghĩ đến điều đó.

Hãy tạo ra một bảng thi đua bằng cách làm sáng tỏ ý nghĩa của mối liên hệ giữa thành công và đường lối lãnh đạo của anh. Hãy xác định các mục tiêu rõ ràng, kết quả kỳ vọng, các mốc thời gian quan trọng và hành vi chủ yếu. Đây là những yếu tố kiến tạo thành công. Đừng quên sử dụng bảng thi đua để giúp những người ủng hộ đánh giá các hoạt động trên con đường đến với một kết quả thành công. Hãy coi các định mức hiệu quả là một phần của bảng thi đua. Đừng quên thảo luận các tiêu chuẩn hành vi vì đây là yếu tố thể hiện thành công. Ví dụ, các tiêu chuẩn của nhóm hiệu quả cao bao gồm cả việc nói ra ý kiến của bản thân, tôn trọng quan điểm của người khác, khám phá tất cả các lựa chọn hiện có và giúp đỡ người khác hoàn thành công việc đúng thời hạn. Đừng quên củng cố mục tiêu và các tiêu chuẩn hoạt động ngay từ ban đầu để khẳng định tầm quan trọng của bảng thi đua và củng cố môi trường khích lệ mà anh muốn tạo ra.

Hãy chấp nhận những thách thức do anh tạo ra khi sử dụng bảng thi đua. Nếu không sử dụng tấm bảng này, anh sẽ không biết thế nào là thất bại. Một câu nói của người xưa đã phản lại logic này: "Nếu không có cách nào để đánh giá, anh cũng không thể chiến thắng". Việc tạo ra một bảng thi đua thật sự rất tốn thời gian. Có thể anh sẽ gặp khó khăn khi phải tìm ra những phương pháp đánh giá hiệu quả năng lực và kết quả làm việc của nhân viên. Một câu nói khác mà người xưa hay nói là: "Nếu quá bận rộn đến mức không thể đánh giá, anh sẽ quá bận rộn đến mức không thể thành công". Anh cũng luôn phải đối diện với thử thách do chính tấm bảng thi đua tạo ra. Có thể anh không đáp ứng được tiêu chuẩn và điều đó sẽ rất đau đớn. Một câu nói khác mà tôi thấy có ý nghĩa là: "Sự thật sẽ khiến anh tự do nếu anh sẵn sàng chấp nhận nó".

Hãy tập trung hết mức có thể vào các tiêu chuẩn đơn giản và khách quan. Đừng quên tính đến khả năng tự đánh giá. Hãy so sánh hiệu quả hoạt động của các cá nhân trong quá khứ với hiện tại và so sánh các tiêu chuẩn tốt nhất của cá nhân với tổ chức. Hãy thường xuyên giữ bảng thi đua nếu có thể. Trong các sự kiện thể thao, mọi người thường xem lại bảng ghi điểm của mình. Đến cuối tháng tư mới nói với mọi người về những gì họ đã làm hồi đầu tháng ba sẽ có ít tác động khích lệ hơn là thông báo điểm số hàng ngày.

Hãy xác định giới hạn làm việc cuối cùng giữa anh với một người. Anh không thể tác động tới tất cả mọi người để đạt được kết quả, bất kể anh có nỗ lực khích lệ thế nào đi nữa. Trong khi các nhà lãnh đạo không có thẩm quyền quản lý không thể sa thải bất kỳ ai thì họ cũng không phải đầu tư vào những người không coi trọng bảng thi đua. Hãy để đội ngũ quản lý sử dụng quyền lực buộc mọi người phải chịu trách nhiệm. Cần hiểu rằng ở một mức độ nào đó, anh đang giúp đỡ mọi người khi không cho phép họ được rớt xuống dưới tiêu chuẩn của bảng thi đua. Hoặc họ có thể hoàn thiện bản thân từ những kinh nghiệm làm việc của họ với anh hoặc tiếp tục thất bại trong công việc. Việc hạn chế các trở ngại cho mọi người không phải là giúp đỡ họ và tất nhiên cũng không có tác dụng khuyến khích họ hoàn thiện.

99. Định vị người chơi

Mọi người cần biết phần mà họ phải chơi để đạt được kết quả. Việc không rõ ràng về vị trí (như "Tôi phải làm gì ở đây?") là lý do chủ yếu khiến mọi người gặp căng thẳng và xung đột trong công việc. Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn xác định vị trí cho người chơi để họ biết vai trò của mình trong chuỗi hành động của nhà lãnh đạo.

Định vị người chơi khác với việc thuê và chỉ định những người tốt nhất vào những công việc phù hợp nhất. Các nhà lãnh đạo luôn thu hút những người có thể thực hiện các nhiệm vụ giúp chương trình nghị sự của nhà lãnh đạo luôn chuyển động. Các nhà quản lý chỉ định các vị trí cấp dưới. Họ luôn ngầm định thẩm quyền của mình và nói: "Hãy làm những gì tôi đã bảo anh", hay "Đó là việc tôi thuê anh làm", hay "Anh sẽ phải ở lại vị trí này đến khi tôi tìm được người thay anh". Các nhà lãnh đạo không dùng những từ ngữ "xa xỉ" như vậy. Lãnh đạo không dựa trên một yêu cầu nghề nghiệp chính thức nào. Mọi người ủng hộ nhà lãnh đạo vì họ muốn đi theo. Họ có thể dừng lại bất kỳ lúc nào hoặc chuyển lòng trung thành của mình sang người khác.

Hãy giao cho người ủng hộ những nhiệm vụ có thể kích thích họ và giúp họ thành công. Đừng quên dựa vào kỹ năng "Xây dựng quan hệ" và "Xác định rõ những kỳ vọng" (Chương 4 và 5) để quyết định cách bố trí nhân sự phù hợp. Hãy phân tích các cá nhân và nhu cầu nhiệm vụ. Những người có khả năng giao tiếp sẽ rất khó đạt được thành công nếu được giao những nhiệm vụ không cho phép họ rời khỏi phòng làm việc. Sẽ thật sự là thách thức lớn cho những người cần các quy định cụ thể nếu họ được giao một nhiệm vụ không rõ ràng. Những việc người ủng hộ làm để hỗ trợ lãnh đạo phải phù hợp với khả năng, sự thích thú và tiềm năng thật sự của họ.

Đừng cố gắng đọc suy nghĩ của mọi người. Hãy hỏi thẳng xem họ nghĩ gì nếu được giao các nhiệm vụ khác để hoàn thành định hướng lãnh đạo của anh. Đừng quên cho họ tham gia các khoá huấn luyện và đào tạo (kỹ năng 61) khi họ đảm nhận các nhiệm vụ khác hoặc nhiệm vụ mới. Hãy chia nhỏ một nhiệm vụ lớn để dễ kiểm soát và thực hiện hơn.

100. Giao trách nhiệm cho tất cả mọi người

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất nhận thấy tất cả mọi người đều có khả năng lãnh đạo. Họ tìm cách để tất cả đều trở thành một phần trong bộ máy lãnh đạo của một tổ chức. Họ khuyến khích các hành động tự lãnh đạo, hành động cá nhân và hành động do nhóm điều khiển. Họ giao trách nhiệm cho tất cả mọi người để tạo ra sức mạnh tự quản và cảm nhận cá nhân về sự hoàn thành công việc. Điều đó có ý nghĩa khích lệ to lớn đối với rất nhiều người.

Hãy xây dựng hành động tự lãnh đạo cần thiết để giao trách nhiệm cho mọi người bằng những cuộc họp xác định kỳ vọng thật cụ thể và mạnh mẽ. Hãy trình bày mục đích của anh đằng sau việc sẵn sàng giao nhiệm vụ cho mọi người. Đừng quên nêu rõ hành động anh muốn mọi người thực hiện. Hãy hỏi lại để chắc chắn rằng sự khích lệ của anh được mọi người hiểu một cách rõ ràng. Nhưng anh cần xác định giới hạn cần thiết khi giao trách nhiệm và anh không cần phải cho mọi người mã số của chìa khóa chiếc hòm bí mật.

Hãy xác định lĩnh vực mà anh muốn mọi người đảm nhận và những tham số cụ thể mà họ phải ghi nhớ. Hãy thực tế và suy xét cẩn thận. Thứ nhất, giao cho họ những nhiệm vụ mà họ có khả năng xác định việc cần làm, biết cách thực hiện hành động và có thể thực hiện hành động mà không phải dựa vào người khác. Thứ hai, nếu việc anh giao là công việc tầm thường thì anh vẫn chưa

thật sự giao nhiệm vụ cho người khác. Khi làm tư vấn cho một bệnh viện, tôi đã thấy một thất bại trong nỗ lực mang lại cảm giác thật sự được giao phó công việc. Một nhóm đảm nhận nhiệm vụ làm cho phòng đón tiếp bệnh nhân trở nên thân thiện hơn. Nhưng nhóm này nhận thấy trong phòng thiếu vắng cảm giác thân thiện dành cho bệnh nhân. Nhưng họ cũng thấy nỗ lực này là một hành động vô nghĩa vì đó không phải là rắc rối chính mà tổ chức này gặp phải.

Hãy cho mọi người biết anh sẽ là một nguồn lực hỗ trợ họ. Đừng quên thiết lập một cơ chế phản hồi được mọi người nhất trí để củng cố vai trò này và tránh lạm dụng nó quá mức. Đảo qua để "xem mọi việc thế nào" khi không được yêu cầu cũng đồng nghĩa với "tôi đang kiểm tra anh". Khi anh đưa ra ý kiến nhận xét, hãy đưa ra những gợi ý mà anh tin sẽ giúp mọi người chiến thắng. Hãy cho họ quyền phản đối ý kiến của anh.

Hãy khích lệ mọi người trên từng bước của quá trình. Khi họ thực hiện những bước đi mà anh không tin là sẽ giúp họ hoàn thành nhiệm vụ, hãy bảo họ cung cấp thêm thông tin hoặc giải thích chứ đừng coi nhẹ hành động của họ. Đừng quên tổ chức cuộc thảo luận về "các bài học thu được" khi hoàn tất dự án, vào lúc cả nhóm gặp bế tắc hoặc khi anh cảm thấy họ cần được hướng dẫn.

Hãy giúp nhóm xác định năng lực lãnh đạo của chính họ. Đừng quên yêu cầu nhóm báo cáo những cá nhân đã đưa ra đường lối và thu hút những người ủng hộ vào lúc nào và như thế nào. Hãy chỉ ra giá trị trong những sự kiện lãnh đạo, dù là rất nhỏ. Hãy cho mọi người thấy mỗi sự kiện đóng góp cho sự thành công của cả nhóm như thế nào. Tiếp tục giao nhiệm vụ cho mọi người bằng cách hỏi: "Bây giờ các anh muốn làm gì tiếp?"

101. Thúc đẩy những trao đổi cởi mở

Việc trao đổi cởi mở thể hiện sự đóng góp của mọi người là rất quan trọng và đáng được tôn trọng. Trao đổi cởi mở tiếp thêm sinh lực cho mọi người bằng sức mạnh của ý tưởng. Các nhà lãnh đạo nhiều kỹ năng biết rằng cảm giác quan trọng, được tôn trọng và việc tạo ra sinh lực sẽ khích lệ mọi người.

Hãy đánh giá dòng trao đổi hiện tại. Đừng quên tìm hiểu xem khi nào và tại sao mọi người cảm thấy họ "nằm ngoài vòng thông tin" hay thông tin bị phong tỏa. Hãy hỏi mọi người loại thông tin họ muốn nhận được nhưng hiện họ chưa có. Hãy tìm ra nơi có quá nhiều thông tin vô bổ và gây nên tình trạng quá tải. Hãy quyết

định xem những người nào cần nói chuyện. Đừng quên vạch ra luồng trao đổi thông tin trong các cuộc họp. Hãy nhận định khi nào một số người làm chủ cuộc thảo luận trong khi những người khác bị lãng quên và không thể xen vào dù chỉ một lời.

Hãy thúc đẩy trao đổi cởi mở trong một cuộc họp xác định kỳ vọng. Hãy xác định mục tiêu của việc trao đổi cởi mở. Đừng quên yêu cầu mọi người đóng góp ý kiến để giải quyết những rắc rối mà anh tìm ra hoặc do người khác đưa ra. Hãy xây dựng cách thức trao đổi cởi mở bằng những câu nói cần thiết để tạo điều kiện thuận lợi cho luồng thông tin. Hãy hỏi: "Điều đó có nghĩa gì?" để tập hợp thêm thông tin và kiểm tra lại mức độ thâu tóm vấn đề. Hãy hỏi: "Anh nghĩ thế nào?" để khích lệ người khác, đặc biệt là những người đã giữ im lặng khá lâu. Đừng quên giúp người khác đưa ra thông tin bằng những câu nói như: "Chúng tôi đã nghe ba ý kiến về đề tài này. Anh có muốn bổ sung thêm gì không?" hoặc "Có còn đề tài nào phía sau cần được xác định không?". Hãy chú ý khi vài người nói cùng một lúc. Giải quyết vấn đề này bằng cách gợi ý một trình tự phát biểu: "Hãy nghe anh nói trước, rồi đến anh, sau đó đến anh". Hãy kiểm tra hiểu biết về đề tài thảo luận bằng một phần tổng kết hoặc câu hỏi: "Vậy là chúng ta vừa nói là... Theo anh, đó có phải là ý tưởng chủ chốt không?" Hãy chỉ ra ý kiến của thiểu số: "Có vẻ mọi người đều muốn làm việc X trừ David, người đã đưa ra gợi ý Z. Hãy dành vài phút cho gợi ý này".

Hãy chấp nhận những tin tức tiêu cực nhưng đừng vùi dập người đưa ra thông điệp. Hãy sử dụng thông tin xấu như một dấu hiệu để có thêm nhiều thông tin. Hãy hỏi: "Có điều gì chúng ta cần biết về vấn đề này nữa không?"

Hãy sử dụng những câu hỏi mở để khởi xướng cuộc thảo luận. Những câu hỏi kiểu như vậy đòi hỏi câu trả lời không đơn giản chỉ có một từ. Câu hỏi: "Anh nghĩ thế nào về sản phẩm mới này?" khuyến khích người khác đưa ra một câu trả lời chất lượng. Câu hỏi: "Anh có thích sản phẩm này không?" đòi hỏi một câu trả lời có hoặc không. Hãy sử dụng những câu hỏi đóng khi câu trả lời ngắn gọn là phù hợp.

Hãy tổ chức họp để thảo luận về các cuộc họp. Hãy hỏi mọi người cách điều khiển một cuộc họp để có thể đẩy mạnh trao đổi thông tin mở. Hãy thu nhận đóng góp về thời điểm và lý do khiến các cuộc họp không đạt hiệu quả cao nhất. Họp hành thường khiến mọi người khó chịu. Vì vậy, hãy sử dụng biện pháp "thử nghiệm" để tìm ra một phương thức họp mới. Hãy quyết định áp dụng một gợi ý cải thiện cuộc họp mới trong một khoảng giai đoạn xác định,

ví dụ như sau ba cuộc họp. Hiệu quả của gợi ý này sẽ được đánh giá sau thời gian thử nghiệm.

Hãy ghi lại những điểm mấu chốt đưa ra trong các cuộc họp bằng hình ảnh hoặc sử dụng máy chiếu. Sự thể hiện thông tin bằng hình ảnh sẽ khiến mọi người chú ý. Hãy phân phát biên bản cuộc họp, tổng kết những vấn đề thảo luận và hành động chính trong vòng 24 giờ.

Hãy sử dụng điện thoại, thư điện tử và fax để đẩy nhanh tốc độ và cải thiện quá trình trao đổi thông tin, nhưng đừng sử dụng chúng để thay thế hoàn toàn các cuộc đối thoại trực tiếp. 55% các trao đổi thông tin được thực hiện theo hình thức phi ngôn ngữ, tức là sẽ có rất nhiều thông tin bị mất khi không có trao đổi trực tiếp.

Hãy chấp nhận yêu cầu về thời gian để thật sự mở rộng việc trao đổi thông tin. Hãy coi trao đổi cởi mở là một cuộc hành trình, chứ không phải là một đích đến.

102. Tối đa hoá sự tham gia của mọi người vào quá trình ra quyết định

Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường tối đa hoá sự tham gia của mọi người vào các quyết định vì việc làm đó sẽ mang đến những quyết định tốt hơn. Nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy vì khi mọi người có tiếng nói trong các quyết định, họ sẽ có quyền làm chủ đối với các hành động và kết quả.

Hãy tổ chức một cuộc họp nhằm xác định kỳ vọng về quá trình ra quyết định. Hãy hỏi cách thức và thời gian mà mọi người muốn tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định. Hãy xác định những rắc rối trong các quyết định lần trước, khi không có sự tham gia của mọi người. Hãy tập hợp các ý kiến về việc sự tham gia của họ đã góp phần loại bỏ những rắc rối này như thế nào. Quá trình diễn ra thảo luận sẽ tạo ra động lực thúc đẩy vì bản thân cuộc thảo luận đã là một dạng ra quyết định.

Hãy lôi kéo tất cả những người có trách nhiệm liên đới vào quá trình thực hiện một quyết định. Đừng quên mời từng người tham gia vào quá trình thảo luận. Hãy nói: “Chúng tôi vẫn chưa nghe ý kiến của anh. Anh nghĩ thế nào?”. Hãy sử dụng kỹ năng trao đổi thông tin mở đã đề cập ở trên để tối đa hoá công tác thảo luận.

Hãy xác nhận lại quyết định bằng “kỹ năng nhìn mắt”. Nhắc lại quyết định: “Chúng ta sẽ tiến hành một khoá đào tạo dịch vụ khách hàng”, sau đó nhìn thẳng vào mắt từng người và hỏi: “Anh

có đồng ý với quyết định đó không?". Kỹ năng này tạo ra một số phản ứng rất thú vị. Anh có thể để ý thấy một ánh mắt lờ đờ hoặc một cái nhìn chằm chằm, thể hiện sự bất ổn trong một số người. Có thể họ không tập trung chú ý hoặc không chắc chắn về quyết định đó. Đừng phản ứng trước thái độ của họ. Hãy nhắc lại quyết định và hỏi một lần nữa: "Anh có đồng ý không?" Giọng nói của anh phải mời chào để họ đáp lại, từ đó giúp anh làm sáng tỏ mức độ hiểu và chấp nhận quyết định của họ. Đừng chấp nhận một cái nhún vai hay từ "chắc chắn rồi" nếu anh vẫn cho nghĩ rằng người đó chưa thực sự cam kết. Anh có thể hỏi: "Hãy nói với chúng tôi lý do tại sao" hoặc: "Tôi muốn chắc chắn là anh đồng ý. Anh suy nghĩ gì về quyết định đó?" Nếu anh tiếp tục sự tìm kiếm này một vài lần nữa, mọi người sẽ biết anh muốn họ thật sự tham gia vào quá trình ra quyết định.

Hãy xem lại những quyết định then chốt thực sự hiệu quả và những quyết định không tốt. Hãy xem lại thời gian và cách thức mà sự tham gia có thể thúc đẩy quyết định này. Anh nên thừa nhận rằng nhiều người tham gia sẽ kéo dài thời gian ra quyết định. Hãy xác định xem khi nào thì nhóm sa lầy và mất quá nhiều thời gian để đưa ra sự lựa chọn và việc đó xảy ra như thế nào. Hãy quy định thời hạn ra quyết định của nhóm. Đừng quên thường xuyên xem lại những quy định này để đảm bảo tối đa hoá hiệu quả quyết định.

103. Đẩy mạnh cơ chế phản hồi

Các nhà lãnh đạo tài ba thường dựa vào các ý kiến phản hồi để tạo ra động cơ thúc đẩy vì nó củng cố tính tích cực và giúp mọi người nhận ra thời gian, cách thức, địa điểm việc cải tiến phải được thực hiện. Các nhà lãnh đạo có kỹ năng tăng cường hiệu quả của cơ chế phản hồi để tối đa hoá những đặc điểm thuận lợi của môi trường. Họ biết rằng sai lầm lớn nhất mà nhiều người mắc phải là tin rằng mình không thể sai lầm. Vì thế, sự phản hồi giúp họ nhận ra sai lầm.

Hãy thiết lập một cơ chế phản hồi cụ thể. Những hướng dẫn sử dụng cho công tác đánh giá thường xuyên (kỹ năng 63) cũng được ứng dụng ở đây. Những phản hồi có tính khích lệ sẽ mang đến những thông tin cụ thể. Những phản hồi tiếp thêm sinh lực mô tả chứ không chỉ đơn giản là đánh giá. Những phản hồi có tính khích lệ tập trung vào hành vi hoặc các rắc rối chứ không phải là cá nhân. Còn những phản hồi hiệu quả được đưa ra khi mọi người đã sẵn sàng lắng nghe.

Hãy thực hiện "vòng phản hồi" trong một cuộc họp để giúp mọi người thực hành áp dụng những hướng dẫn này. Hãy yêu cầu mỗi người phản hồi về một vấn đề trong phòng như một bức tranh, những chiếc ghế ngồi hay trần nhà. Sau đó, yêu cầu mọi người đưa ra phản hồi theo nhóm về cuộc họp gần đây nhất của nhóm. Hãy đề nghị họ chỉ đưa ra phản hồi tích cực. Hãy gợi ý cách để cải thiện cuộc họp đó, sau đó đề nghị mọi người tình nguyện cung cấp phản hồi về vấn đề đó. Hãy để cả nhóm phân tích phản hồi theo hướng dẫn.

Khích lệ mọi người đưa ra ý kiến phản biện. Hãy yêu cầu họ thử thách anh và thử thách lẫn nhau để tạo ra một kênh phản hồi có ý nghĩa. Hãy tạo ra sự bất đồng quan điểm và đóng vai người biện hộ để tăng thêm dung lượng phản hồi.

104. Làm tan tảng băng xung đột

Xung đột có nghĩa là mọi người có những điểm khác biệt quan trọng. Các nhà lãnh đạo có kỹ năng thừa nhận rằng việc có ít hoặc không có xung đột có thể là dấu hiệu của việc mọi người không quan tâm, cảm thấy không liên can hoặc không tin vào ý kiến của mình. Còn việc có quá nhiều xung đột tạo ra căng thẳng, cãi vã và chia rẽ mọi người. Các nhà lãnh đạo tài ba cũng biết rằng xung đột là không thể tránh khỏi, nó tồn tại trên mỗi phần công việc. Xung đột có thể là một động lực sáng tạo, khích lệ khi nó được giải quyết ổn thỏa. Nhà lãnh đạo tài ba thường sử dụng xung đột để lay chuyển hoặc khích lệ. Họ giải quyết bằng cách làm tan tảng băng xung đột.

Hãy xem thực trạng của một tảng băng trôi. Khoảng 90% thể tích tảng băng nằm dưới mặt nước. Xung đột cũng giống như tảng băng. Vấn đề xung đột, ví dụ như sự bất đồng ý kiến về khả năng tương thích của phần mềm, chính là đỉnh điểm của tảng băng. Mọi người luôn nhìn thấy rất rõ đỉnh của tảng băng, giống như họ nhận ra toàn bộ vấn đề xung đột. Ví dụ, hai bên bất đồng về cách giải quyết vấn đề khả năng tương thích của phần mềm và bảo lưu ý kiến của mình về vấn đề này. Nhóm này muốn mua một bộ sản phẩm hoàn chỉnh, nhóm kia lại muốn thay đổi phần cứng của máy tính. Không xuất hiện một giải pháp dễ chịu nào vì vấn đề xung đột đã tạo ra sự lựa chọn riêng cho các bên. Cả hai bên đều có một danh sách dài các lý do để giải thích cho cách giải quyết của mình. Cả hai bên đều không muốn thay đổi ý kiến. Vấn đề xung đột trở thành dấu hiệu rõ ràng của bế tắc này.

Để giải quyết xung đột cần đi xuống dưới bề mặt để xác định lợi

ích ẩn giấu của hai bên. Giống như trọng lượng lớn của tảng băng trôi, phần trọng tâm của xung đột và giải pháp tiềm năng nằm ở phía dưới vấn đề. Việc khám phá lợi ích thật sự của các bên tương đương với việc làm tan phần lớn trọng lượng của tảng băng trôi. Khi lợi ích trở nên rõ ràng, phạm vi thoả thuận giữa các bên sẽ xuất hiện. Trong vấn đề tính tương thích của phần mềm, cả hai nhóm có thể chia sẻ sự quan tâm về việc giảm nhu cầu đào tạo về phần cứng hoặc phần mềm mới. Cả hai bên muốn giảm chi phí và cải thiện khả năng tích hợp của toàn bộ hệ thống. Việc đặt lợi ích chung lên bàn giúp kéo hai nhóm xung đột lại với nhau. Khi anh hướng dẫn họ tìm cách hiện thực hóa những lợi ích chung, chính anh đã giúp chuyển nguồn sinh lực tiêu tốn cho xung đột vào một tiêu điểm tích cực trên con đường tiến tới những mục tiêu chung.

Hãy sử dụng phương pháp làm tan tảng băng trôi. Đừng quên yêu cầu các bên xung đột nêu ra vấn đề của họ. Sau đó, chuyển xuống dưới bề mặt với một loạt những câu hỏi vì sao. “Vì sao điều đó lại quan trọng?” “Vì sao đó lại là vấn đề?”, “Vì sao anh nói như thế?”. Hãy hướng các nhóm xung đột đến thực tế hiện tại và những thông tin xác định được. Hãy lái họ khỏi những lời bình luận dễ gây bất bình hoặc những tuyên bố mang tính buộc tội.

Hãy dành đủ thời gian để làm tan tảng băng trôi. Điều này có nghĩa là anh cần đủ thời gian để đặt tất cả các lợi ích lên trên bàn và thảo luận chúng một cách trọn vẹn. Anh cũng cần thời gian để tìm giải pháp. Hãy hỏi: “Đâu là điểm các anh có thể chia sẻ quyền lợi chung?” và hỏi thêm: “Lợi ích thật sự của các anh có thể đạt được bằng cách nào?”. Đừng đáp lại những lời bình luận vô bổ như: “Họ chỉ cần nhượng bộ”. Hãy đối mặt với những bình luận đó nếu họ quyết tâm không hợp tác bằng cách nói: “Chúng tôi biết các anh muốn được việc của các anh. Nhưng các anh không thể dễ dàng đạt được những gì các anh muốn bằng cách đó”.

Hãy tìm kiếm sự đồng thuận chứ không chỉ là sự nhất trí để giải quyết những điểm khác biệt lớn. Sự đồng thuận có nghĩa là các bên đều đồng ý, nó báo hiệu rằng tất cả mọi người đều trên một con thuyền và chấp nhận giải pháp này. Sự nhất trí chính là nguyên tắc đa số, nó đòi hỏi mọi người phải thống nhất và chấp nhận sự khác biệt vốn là nguồn gốc của xung đột. Đồng thuận là động cơ thúc đẩy vì nó báo hiệu: “Đây không phải là lựa chọn đầu tiên của tôi nhưng tôi có thể nhìn thấy một vài giá trị trong đó”. Giải pháp này giúp mọi người làm việc với nhau chứ không chỉ là nghe theo số đông.

Hãy sử dụng bên thứ ba khi cuộc xung đột bao gồm cả những vấn

đề có gốc rễ sâu xa, nằm ngoài mức độ kỹ năng của anh. Một bên thứ ba trung lập có thể có ích khi anh cảm thấy chắc chắn sẽ thiên về một phía của xung đột.

Không phải tất cả các xung đột đều có thể được giải quyết ổn thoả và công bằng. Đôi khi, anh có thể phải dùng đến giải pháp 60–40 hoặc thậm chí 70–30, tức là một bên sẽ có nhiều lợi ích được đáp ứng hơn bên kia. Hãy làm sáng tỏ thực tế này. Hãy gặp gỡ với bên mà đã phải từ bỏ phần lớn lợi ích. Đừng quên củng cố lại cam kết của anh với sự tham gia của họ. Hãy hỏi họ anh có thể làm gì ngoài vấn đề xung đột để duy trì động cơ phấn đấu của họ.

105. Bắt đầu bằng một chiến thắng

Một môi trường có tính khích lệ luôn khiến mọi người cảm thấy giống như người chiến thắng. Các lãnh đạo kiệt xuất thường tìm cách bắt đầu với một chiến thắng để tạo ra cảm giác được khích lệ. Họ tạo nên một chiến thắng nhỏ, nhanh chóng, sau đó tiếp tục củng cố thành công và ca ngợi kết quả.

George Allen, một huấn luyện viên bóng đá chuyên nghiệp, đã tiếp quản Công ty Washington Redskins vào đầu thập niên 1970. Ông đã rất cố gắng để mùa bóng đầu tiên của mình với Redskins thành công. Mục tiêu của ông là nằm trong nhóm Super Bowl và ông biết rằng mùa thắng lợi đầu tiên là rất cần thiết để khích lệ đội bóng của mình cho các mùa bóng sau. Đội của Allen đã giành thắng lợi rực rỡ trong năm đầu tiên và được tham gia giải Super Bowl trong năm tiếp theo. Ông cũng tạo ra một truyền thống thành công dài hơn cùng Redskins bằng các thắng lợi liên tiếp trong nhiều mùa bóng với bốn lần tham gia Super Bowl và hai lần giành chiến thắng.

Hãy cố gắng bắt đầu bằng một chiến thắng. Hãy tạo ra nhiệm vụ khó khăn nhưng có thể đạt được cho những người ủng hộ. Hãy làm bất kỳ điều gì cần thiết để mang lại thành công đó. Hãy đánh giá tình hình để nâng cao khả năng thành công của những người ủng hộ. Đừng quên chọn một nhiệm vụ thứ hai với cùng mức độ thử thách và khả năng thực hiện. Một vài chiến thắng sớm được sắp xếp khéo léo sẽ thúc đẩy truyền thống chiến thắng cần thiết để thiết lập môi trường khích lệ. Những kết quả vững chắc, hữu hình, giúp người ủng hộ thấy họ có thể thành công sẽ nói lên rất nhiều điều.

Hãy tìm ra sự thành công của mọi người. Ví dụ, hãy tìm ra những người chiến thắng trong số những người đã giải quyết được rắc rối

với khách hàng. Hãy hiểu rằng việc khen ngợi những người đã giúp đưa cuộc họp của nhóm trở lại đúng hướng cần thiết là rất quan trọng.

106. Sử dụng mọi biện pháp khích lệ

Các nhà lãnh đạo kiệt xuất biết rằng mọi người không ai giống nhau. Họ sử dụng một loạt các biện pháp khích lệ hoàn hảo để động viên người khác và tạo ra môi trường mà họ mong muốn.

Hãy hiểu rõ những biện pháp khích lệ mà mọi người coi trọng bằng cách áp dụng kỹ năng "Xây dựng quan hệ" và "Xác định kỳ vọng" (Chương 4 và 5). Hãy nghiên cứu những biện pháp khích lệ cụ thể mà mọi người muốn có và những gì mà môi trường đã mang lại cho họ. Hãy hỏi mọi người: "Chính sách khuyến khích nào sẽ giúp anh trở nên xuất sắc trong công việc của nhóm và tổ chức?" Hãy cho mọi người biết môi trường này đã cung cấp những biện pháp khuyến khích đó như thế nào nếu đúng thực tế là như vậy. Hãy hành động để mang đến những ưu đãi mà mọi người chưa được thoả mãn. Ví dụ, một nhóm các nhà quản lý châu Âu thuộc một công ty quốc tế tin rằng trong các cuộc họp với đối tác Mỹ, sáng kiến của họ không được xem xét đầy đủ. Phó Giám đốc nhân sự đã tạo ra một loạt các biện pháp trao đổi thông tin cụ thể cho các cuộc họp. Phương pháp này đảm bảo rằng tất cả mọi người đều có cơ hội để phát biểu, mỗi ý kiến đều được đưa ra thảo luận và rằng các thành viên đều hiểu nhau. Ban quản lý nói trên được khích lệ bởi việc được thừa nhận và xem xét. Vị phó Giám đốc nọ đã tìm được cách đưa ra những biện pháp khuyến khích quan trọng này.

Hãy sử dụng các biện pháp khuyến khích "cứng" và "mềm" để khích lệ mọi người. Các khuyến khích "cứng" bao gồm tiền lương, phúc lợi, thăng chức, an ninh nghề nghiệp và điều kiện làm việc. Đây là những công cụ thúc đẩy mạnh. Hãy chắc chắn là mọi người nhận được đầy đủ những ưu đãi này. Không thể phủ nhận rằng các biện pháp khuyến khích "cứng" có hai hạn chế lớn. Thứ nhất, dù kiếm được nhiều tiền đến đâu thì mọi người cũng có cách tiêu hết chúng. Điều này có nghĩa là họ luôn muốn có nhiều tiền hơn. Thứ hai, đa số mọi người không kiểm soát được việc áp dụng những ưu đãi "cứng". Hãy thử nghĩ xem, anh có thể tăng lương cho ai đó bất cứ khi nào anh muốn không? Anh có thể đảm bảo sự ổn định cho nghề nghiệp của họ không? Hãy chấp nhận hạn chế của ưu đãi "cứng" và làm sáng tỏ những hạn chế mà anh gặp phải khi đưa ra loại ưu đãi này.

Biện pháp khuyến khích "mềm" bao gồm sự tham gia của mọi người vào các quyết định, sự đánh giá chân thành đối với công việc và kết quả của họ và đáp lại một cách đầy cảm thông trước những lo lắng của các cá nhân. Tại những nơi mọi người được trả mức lương thoả đáng và làm việc trong điều kiện chấp nhận được, những ưu đãi này thường có ý nghĩa hơn ưu đãi "cứng". Ngoài ra, việc ứng dụng những ưu đãi này ít gặp phải những trở ngại.

Hãy sử dụng các biện pháp khuyến khích "mềm" bất kỳ lúc nào có thể. Đừng quên tăng thêm mức độ tham gia của mọi người vào các cuộc họp và thảo luận. Hãy công khai công nhận những người làm tốt công việc của mình. Luôn nhớ câu nói: "Những việc nhỏ bé không chỉ rất có ý nghĩa mà còn là tất cả". Đừng quên chuyển sang kênh MMFG–AM – làm cho tôi cảm thấy hài lòng với bản thân – (kỹ năng 20) để tăng cường khả năng đưa ra các ưu đãi "mềm dẻo". Hãy thảo luận với người khác cách làm cho công việc thêm vui vẻ, khiến mọi người phấn khởi. Đừng quên tìm cách làm cho mọi người gắn bó với công việc. Hãy hành động để làm cho công việc thú vị hơn và để làm cho mọi người thấy nghề nghiệp của mình có nhiều ý nghĩa hơn.

Hãy thừa nhận sự tác động của tính công bằng đối với các biện pháp kích lệ trong công việc. Mọi người thường tính toán khôn ngoan về khối lượng công việc họ làm và phần họ nhận được từ công việc. Họ so sánh bản thân mình với một người quan trọng khác – người mà họ tin là đáng để so sánh. Mức độ công bằng luôn ảnh hưởng đến khả năng khích lệ. Nếu một người nhận 100 đô la một ngày từ một công việc cụ thể nhưng một người khác lại nhận được 200 đô la cũng cho công việc đó, thì họ sẽ cảm thấy bất công. Sự thiếu công bằng sẽ phá hỏng các biện pháp khuyến khích cá nhân. Một cá nhân có thể làm việc kém chăm chỉ đi, yêu cầu đòi tăng lương, hoặc phá hoại công việc của người được đem ra so sánh.

Hãy sử dụng kỹ năng xây dựng quan hệ và xác định kỳ vọng để loại bỏ những rắc rối về tính công bằng. Hãy nói với các cá nhân về sự so sánh công bằng của họ. Đừng quên hướng dẫn họ thay đổi sự so sánh đó nếu cần thiết. Ví dụ, một kỹ sư phần mềm so sánh bản thân với một người bán hàng. Cả hai đều có vị trí quan trọng. Người bán hàng kiếm nhiều tiền hơn vì cô ta làm việc hưởng hoa hồng. Hãy làm rõ kỳ vọng với kỹ sư phần mềm để giúp người này nhận ra mình đang thực hiện một so sánh không phù hợp.

Hãy xác định rõ bất kỳ một lý do nào dẫn đến sự bất công. Ví dụ, việc những người có thâm niên cao hơn nhận được lương cao hơn

những người mới vào nghề là một điều hợp lý. Tuy nhiên, cần hiểu rằng logic này sẽ không thể áp dụng được nếu người mới làm việc chăm chỉ và tạo ra nhiều sản phẩm hơn. Trong trường hợp đó, hãy tập trung cân đối bảng lương. Hãy giúp bộ phận quản lý cấp cao nhận ra mặt hạn chế của môi trường không công bằng đó.

Hãy đặt ra các mục tiêu rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được. Mục tiêu này phải có khả năng khích lệ mọi người vì chúng cung cấp một tiêu chuẩn cho kết quả đạt được. Hãy để mọi người tham gia vào quá trình xác định mục tiêu để tạo ra quyền sở hữu đối với kết quả đạt được. Sự tham gia của nhiều người sẽ tạo ra một sự khích lệ lớn cho hành động có mục đích.

Hãy khắc phục tính hạn chế các biện pháp khích lệ của bản thân. Một số người tin rằng: "không ai làm điều đó cho tôi và tôi phải tự làm". Một số người khác lại coi các ưu đãi "mềm" giống như cảm tính hoặc sử dụng cách biện minh như sau: "Chúng tôi có việc quan trọng để làm ở đây và không có chỗ cho sự ba hoa đó". Hãy trò chuyện với chính mình (lắng nghe tiếng nói bên trong) để xem liệu niềm tin đó có tạo ra môi trường mang tính khích lệ nhất hay không.

107. Định ra các giới hạn đạo đức

Các nhà lãnh đạo tài ba luôn tạo ra môi trường mang tính khích lệ, phản ánh nguyên tắc đối xử công bằng, thẳng thắn. Một môi trường làm việc mục nát sẽ kìm hãm sự phát triển.

Hãy xem lại bản sắc cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị để xác định xem chúng tạo ra các tiêu chuẩn đạo đức dễ hiểu, rõ ràng đến mức nào. Đừng ngại tác động đến ban lãnh đạo để tạo ra một bộ quy tắc ứng xử cho công ty nếu nó chưa tồn tại. Hãy tạo ra một bộ quy tắc ứng xử cá nhân và cam kết thực hiện nó và hãy thể hiện quy tắc đó bằng văn bản như một tuyên bố chính thức về cam kết của anh với các giới hạn đạo đức.

Hãy tổ chức thảo luận nhóm xung quanh vấn đề đạo đức. Đa số mọi người đều muốn làm những điều đúng đắn nhưng họ không thể chắc chắn giới hạn đạo đức nằm ở đâu trong từng vấn đề cụ thể. Vì thế, anh hãy thiết lập các chương trình đào tạo chính thức về đạo đức ứng xử. Đừng quên đảm bảo rằng nội dung phải nhằm vào các ví dụ về điều gì quy định thái độ đạo đức và phi đạo đức. Hãy biến việc xem xét khía cạnh đạo đức thành một phần trong hoạt động chọn lựa và tuyển dụng. Đừng ngại tác động đến ban Giám đốc cấp cao về tầm quan trọng của việc đặt ra giới hạn đạo

đức của công ty cho mọi người trong quá trình tuyển dụng. Hãy nhanh chóng xử lý những vi phạm đạo đức có thể xảy ra.

Hãy thừa nhận rằng các tuyên bố cao ngất trên giấy hoặc những bài diễn văn trọng thể trong những cuộc họp hàng năm không tạo ra giới hạn đạo đức. Hành động nói lên tất cả. Hãy tạo ra giới hạn đạo đức bằng hành vi nhất quán giúp họ thể hiện các tiêu chuẩn đạo đức cao.

108. Trở thành "bộ điều chỉnh nhiệt độ"

Một bộ điều chỉnh nhiệt độ sẽ quyết định nhiệt độ cao hay thấp. Các nhà lãnh đạo xuất sắc luôn tạo ra môi trường mang tính khích lệ bằng cách đặt ra một phạm vi hoạt động cho các cá nhân và các nhóm. Họ quy định tinh thần chung để điều chỉnh các sự kiện theo cách họ muốn. Họ "hạ nhiệt" mọi thứ khi mọi người và hoàn cảnh "nóng" lên song cũng biết cách "truyền lửa" để khích lệ mọi người khi cần.

Hãy nhìn vào John Wooden, huấn luyện viên bóng rổ thành công nhất trong lịch sử. Đội UCLA Bruins của ông đã bảy lần liên tiếp vô địch NCAA và 10 lần vô địch trong vòng 11 năm. Wooden nổi tiếng vì không biết nổi giận. Ông không bao giờ bộc lộ cảm xúc mạnh và không để cho nhịp điệu trận đấu ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành động của mình. Ông cũng không bao giờ phàn nàn với các trọng tài. Một trạng thái căng thẳng duy nhất mà Wooden từng thể hiện là để khuấy động trận đấu của đội mình. Trong trận đấu cuối cùng của sự nghiệp huấn luyện viên, Wooden cố gắng tìm kiếm chức vô địch lần thứ mười. Lúc đó, đội của ông tỏ ra xuống phong độ và dường như không thể hồi phục. Sau một quyết định bất lợi với Bruins, Wooden đã nổi đóa với trọng tài. Hành động bất thường của ông đã khuấy động tinh thần cầu thủ và họ tiếp tục chiến thắng. Một số nhà phân tích cho rằng hành động của Wooden đã làm thức tỉnh các trọng tài. Một số người cho rằng biện pháp này đã khiến các trọng tài ưu đãi các cầu thủ của Wooden trong suốt thời gian còn lại của trận đấu. Dù đâu là mục đích thật sự của Wooden thì ông cũng đã làm cho "nhiệt độ" trận đấu tăng lên và người khác phải phản ứng lại.

Hãy tập trung vào kỹ năng "Thành công trong áp lực" của anh (kỹ năng 3). Điều này sẽ giúp anh duy trì được sự cân bằng để không bị khủng hoảng khi vận thua đang chi phối những người xung quanh. Hãy nhắc người khác về sự cần thiết phải có một tầm nhìn khi sự việc đang suy thoái.

Hãy cho mọi người thấy sự giận dữ với bản thân hoặc với người khác sẽ không thay đổi được những gì đã xảy ra. Hãy tập trung sự chú ý của mọi người vào cách sử dụng năng lượng khi nóng nảy để thực hiện hành động tạo ra sự khác biệt.

Hãy xem xét việc tiếp sinh lực khi mọi người thờ ơ hoặc mất hết tinh thần. Một câu nói động viên chính là những gì mà mọi người muốn. Một trong số những câu nói mà tôi ưa thích là của Adlai Stevenson : "Chúng ta đã đi quá xa nhưng ai sẽ là người dám đặt ra giới hạn cho sự phát triển trong tương lai của chúng ta? Ai dám nói rằng chúng ta đã đi quá xa nên chúng ta không thể đi xa hơn nữa?"

Chú thích:

1. John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millenium, (New York: Crown, 2000).

# 12.

# Tự do là hoàn thành nhiệm vụ

Tự do đến ngay khi chúng ta nhận ra, hoặc nhận thức lại, chúng ta là ai. Chúng ta càng tự do khi chúng ta càng nhận rõ mình có thể trở thành người như thế nào. Tất cả mọi người đều được tự do sử dụng 108 kỹ năng để trở thành "nhà lãnh đạo bẩm sinh". Nhưng quá trình này đòi hỏi sự nỗ lực thường xuyên và bền bỉ trong một thời gian dài. Các nhà lãnh đạo kiệt xuất thực hiện hành trình này với lòng hăng hái và một sự nhận thức rõ ràng về những thách thức mà họ phải đối mặt.

Thách thức từ kỹ năng nền tảng: Sự chú ý bền bỉ

Những kỹ năng nền tảng đòi hỏi một sự chú ý bền bỉ. Hãy xem những khuôn mặt ở Mount Rushmore1. Các công nhân thường tập trung vào những khuôn mặt tổng thống khổng lồ để chỉnh lại môi, đắp thêm má hoặc sửa lại mắt vì đá liên tục vỡ vụn. Nếu không được sửa chữa thường xuyên, những khuôn mặt bằng đá này sẽ vỡ nát. Các nhà lãnh đạo kiệt xuất cũng thường xuyên chú ý đến các kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh.

Quá trình tự khám phá bản thân của anh phải được thực hiện trong suốt cuộc đời. Các nhà lãnh đạo tài ba luôn thường xuyên và thầm lặng tìm kiếm tận sâu bên trong bản thân để nhận định được suy nghĩ, cảm giác, niềm tin và các giá trị của chính mình. Anh có thể tìm hiểu trạng thái nhận thức hiện tại của mình để đảm bảo rằng anh luôn thực hiện công việc của mình từ một vị trí mang lại giá trị gia tăng: đó là vị trí tích cực, cởi mở và quan sát mà không phán xét. Rất nhiều phương pháp tâm lý đã được đề cập đến trong Chương 3. Hãy sử dụng bất kỳ phương pháp nào anh thấy dễ thực hiện để tiếp cận những khía cạnh sâu sắc nhất, trừu tượng nhất của bản thân. Từ đó, tiến hành các hành động cần thiết.

Quá trình tìm kiếm các mối quan hệ trong công việc đòi hỏi sự nuôi dưỡng bền bỉ. Hiện nay, khi các thị trường cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt, cách làm việc vắt kiệt sức lực có thể đè bẹp những cảm giác tốt đẹp nhất trong cả những người khỏe mạnh và vững vàng nhất. Anh có thể xây dựng một cách hệ thống các quan hệ trên một nền tảng chung và các kỹ năng "Làm cho tôi cảm thấy hài lòng về bản thân" (MMFG–AM) để hàn gắn những vết thương này. Tạo dựng được niềm tin và sự kính trọng cao hơn sẽ góp phần hình thành các mối quan hệ tích cực để hỗ trợ quá trình tìm kiếm những người ủng hộ tình nguyện.

Các kỳ vọng cần phải được thường xuyên làm sáng tỏ giữa anh và những người anh muốn dẫn dắt. Những người ủng hộ cần biết phải làm gì, đặc biệt khi các nhân tố mới xuất hiện hoặc khi tình trạng bất ổn nổi lên. Anh có thể tìm ra những điều mọi người kỳ vọng và chia sẻ kỳ vọng của anh để tạo ra mong muốn chung cho mọi người và duy trì những người sẵn sàng ủng hộ.

Thách thức từ kỹ năng định hướng: Quá tải thông tin và sự thay đổi

Chưa bao giờ nhu cầu lãnh đạo lại quan trọng như lúc này. Hàng ngày, chúng ta đều phải đối mặt với những thay đổi. Sự bất ngờ, vốn thường xuyên xuất hiện, giờ đây tồn tại 24 giờ trong ngày, 7 ngày trong tuần. Chúng tác động đến chúng ta một cách triệt để và mạnh mẽ. Hãy xem, vào năm 1980, ngành máy tính vẫn chưa thật sự tồn tại và phải đến tận năm 1990, khi Chiến tranh lạnh kết thúc, chúng ta mới thực sự suy nghĩ về "gia đình thế giới".

Để lãnh đạo thành công, không bao giờ anh được cho rằng mình đã nắm bắt được tất cả. Môi trường hiện nay đòi hỏi quan điểm "liên tục tìm tòi". Một con đường thoáng đãng dành cho thế hệ trước không còn tồn tại và chúng ta đang ở thế hệ sau. Anh có thể liên tục vạch ra những điều cần phải thay đổi để phát hiện những rắc rối tiềm ẩn và các giải pháp. Anh có thể phát hiện các cơ hội không biết trước và cách khai thác chúng.

Bất kỳ hành động lãnh đạo nào anh thực hiện cũng có rủi ro. Tiền đặt cược luôn tăng lên trong những thời điểm biến động. Anh có thể vạch ra tiến trình vượt qua rủi ro và biến động bằng cảm nhận rõ ràng về mục đích và sự sẵn sàng hành động quyết đoán.

Tổ chức của anh và tất cả các tổ chức khác cần số lượng lãnh đạo nhiều hơn và tốt hơn ở mọi cấp độ. Việc phát triển người khác đòi hỏi nhiều thời gian và tiêu tốn nhiều sinh lực hơn bao giờ hết.

Anh có thể đầu tư bản thân vào người khác để tối đa hoá hoạt động lãnh đạo trong toàn bộ tổ chức. Ngay hôm nay, anh có thể gặp và trò chuyện với ai đó và cố gắng giúp người đó cải thiện một kỹ năng lãnh đạo.

Thách thức từ kỹ năng gây ảnh hưởng: Sự phức tạp và đa dạng

Khả năng đạt được cam kết và duy trì lòng trung thành của những người ủng hộ ngày càng khó khăn, phức tạp vì việc giành quyền lực càng trở nên khắc nghiệt hơn và việc giữ uy tín càng trở nên gian truân hơn. Anh phải làm hình mẫu về sự cam kết của mình, chia sẻ quyền lực để thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ của người khác. Hành động đó làm tăng khả năng lôi cuốn và duy trì những người ủng hộ anh.

Các dòng thông tin mới và việc tiếp cận các lựa chọn diễn ra nhanh hơn khiến cho việc thu hút sự chú ý của những người ủng hộ trở nên khó khăn hơn, chưa nói đến việc giành được sự ủng hộ công khai của họ. Nhiều thông tin được đưa ra theo những cách "lộn xộn" hơn, gây khó khăn cho cả những diễn giả thiên tài và có sức thuyết phục nhất. Anh có thể đáp ứng những người ủng hộ tại cấp độ của họ và dẫn họ theo hướng anh muốn. Anh có thể nghĩ ra những thông điệp để đáp ứng những nhu cầu quan trọng của những người ủng hộ.

Tầm quan trọng của môi trường mang tính khích lệ chưa bao giờ lớn như bây giờ vì con người tìm kiếm nhiều thứ khác hơn là tiền và công việc. Không công ty nào luôn luôn được coi là hoàn hảo. Hàng năm, các công ty liên tục thăng trầm trong danh mục "100 công ty tốt nhất đối với người lao động" của tạp chí Fortune. Nhưng anh có thể tạo ra một môi trường tiếp thêm sinh lực và hứng thú cho mọi người. Anh có thể trở thành một phần sức mạnh thúc đẩy bằng những hành động thường ngày và thu hút những người ủng hộ tình nguyện.

Thực tế và thách thức trên con đường trở thành nhà lãnh đạo bẩm sinh có thể khiến cho mục đích của anh trở nên xa vời. Nhưng không có chỗ cho sự nản lòng. Khoảng cách chính là thước đo tiềm năng của anh chứ không phải là sự không hoàn hảo.

Những vận động viên lập kỷ lục Olympic và những người giành huy chương vàng đều trả lời câu hỏi: "Ai là thần tượng của anh?" bằng việc kể tên người đã khích lệ họ tiếp tục chiến đấu. Hãy tìm một thần tượng về cách sống, phản ánh mục tiêu, tham vọng của anh và chú trọng đến kết quả. Một con đường đến với mục tiêu rõ

ràng cho phép anh hoàn thành chúng một cách dễ dàng.

Kỹ năng bí mật: Kỹ năng 109

Một kỹ năng nữa cho nhà lãnh đạo bẩm sinh là khả năng xác định các kỹ năng bổ sung giúp anh vượt qua những thách thức lãnh đạo mới. Nhà lãnh đạo xuất sắc luôn bền bỉ tìm kiếm những hành động mới và điều chỉnh chúng để giúp họ nâng cao hiệu quả lãnh đạo.

John Gardner, lúc đó là Chủ tịch Liên minh Thành thị Quốc gia, đã phát biểu khai mạc trong buổi lễ tốt nghiệp đại học của khoá tôi vào năm 1970. Ông bình luận về xu hướng cho rằng một mục tiêu hữu hạn luôn tồn tại trong cuộc sống của con người khi giải thích rằng chúng ta hy vọng đã đến được nơi mà chúng ta đã "đến". Nhưng Gardner không đồng tình với quan điểm đó, ông nói: "Cuộc sống không phải là một đỉnh cao, mà cuộc sống là một ngọn núi không có đỉnh, không có đích cuối cùng và cũng không có điểm kết thúc tận cùng".

Lãnh đạo và việc phát triển lãnh đạo cũng không có đỉnh điểm. Các nhà lãnh đạo chấp nhận những thách thức ngày hôm nay và vượt qua chúng để sẵn sàng đối phó với những thách thức mới của ngày mai. Họ giải quyết bài toán của sự bất ổn hôm nay để nhận ra phạm vi tiếp theo của sự không hoàn hảo. Họ tham gia trò chơi hôm nay để học cách chơi trò chơi khác cho ngày mai. Sức ép liên tục giữa hành động – kết quả và sự cần thiết phải có những hành động bổ sung biến công tác lãnh đạo thành hoạt động hấp dẫn nhất của con người.

Gardner cho rằng cuộc sống là một quá trình và ý nghĩa nằm ở quá trình. Việc phát triển công tác lãnh đạo cũng giống như một quá trình mà ý nghĩa của nó chính là bản thân quá trình này. Lãnh đạo có nghĩa là sống tại nơi diễn ra hành động. Tầm quan trọng của nó nằm ở việc thực hiện công tác lãnh đạo và hưởng thụ quá trình lãnh đạo. Chúng ta không bắt đầu một điệu nhảy chỉ vì muốn nhảy cho xong hoặc đọc một quyển sách chỉ vì muốn đọc xong. Các nhà lãnh đạo thực thụ lãnh đạo vì đó là một quá trình quan trọng và vì lãnh đạo luôn mang tính khích lệ.

Gardner cho rằng "bắt đầu" nghĩa là sự xuất phát. Ông nói: "Những nhiệm vụ thật sự quan trọng không bao giờ kết thúc". Công tác lãnh đạo không bao giờ ngừng lại. Mặc dù các nhà lãnh đạo xuất sắc phải dựng lên những vạch đích cục bộ, các biển chỉ đường định kỳ và những điểm mốc của sự phát triển, nhưng họ

chỉ sử dụng những dấu hiệu này để xác định sự tiến bộ và tự khích lệ mình tham gia vào bước tiếp theo. Hành trình này chính là cách thể hiện công tác lãnh đạo.

Việc đọc hết cuốn sách này chính là điểm khởi đầu của anh. Nó báo hiệu anh sẽ phát triển một cấp độ lãnh đạo cao hơn. Đây là điểm khởi đầu trong chuyến đi mạo hiểm để trở thành nhà lãnh đạo bẩm sinh hoàn thiện hơn. Tôi cám ơn lòng khát khao nâng cao khả năng lãnh đạo của anh, thể hiện qua việc anh đọc cuốn sách này. Tôi kính trọng anh vì anh đã quan tâm đến bản thân và đến người khác để tìm cách tạo ra nhiều sự khác biệt tích cực hơn.

Gardner kết thúc bài phát biểu của mình bằng việc thể hiện rằng ông không mong mỏi sự thành công của chúng tôi theo đường lối cũ kỹ. Đó là điều quá dễ dàng. Ông muốn chúng tôi làm được những điều mạnh mẽ hơn và có ý nghĩa hơn trong cuộc đời. Và tôi cũng mong muốn điều đó ở anh: đầu tiên và trước hết là nuôi dưỡng suy nghĩ đó trong bản thân anh, nơi việc làm lãnh đạo mang lại ý nghĩa cho anh và cũng mang lại ý nghĩa cho những người ủng hộ mà anh tìm kiếm.

Gardner liên tưởng rằng ý nghĩa của cuộc sống không phải là điều mà con người tình cờ bắt gặp. Chúng ta tạo ra ý nghĩa cuộc sống khi chúng ta trải nghiệm những thăng trầm trong cuộc đời. Chúng ta tạo ra ý nghĩa bằng cách học hỏi từ những kinh nghiệm trong cuộc đời. Chúng ta tạo ra ý nghĩa bằng chia sẻ kinh nghiệm với người khác. Chúng ta thể hiện ý nghĩa bằng việc sử dụng tài năng của bản thân. Chúng ta hoàn thiện ý nghĩa cuộc sống thông qua những dự định lớn lao, liên tục và bền bỉ mà chúng ta thể hiện để tạo ra phẩm giá, sự thích thú và sự sáng tỏ cho tất cả mọi người.

Kỹ năng 109 nhắc chúng ta rằng việc phát triển lãnh đạo chính là sự hé mở bất tận của niềm khao khát. Niềm khao khát đó rồi sẽ biến thành hành động và hành động dẫn đến thành quả. Thành quả trở thành sự trải nghiệm về sự hoàn thành nhiệm vụ. Sự hoàn thành nhiệm vụ mở ra những khao khát mới và lại bắt đầu vòng quay mới. Phát triển lãnh đạo xuất hiện như một quá trình liên tục tự khám phá. Nó bao gồm sự trao đổi bất tận, không đoán trước được giữa muôn màu muôn vẻ của cuộc sống hàng ngày với tiềm năng cá nhân của chúng ta để học, cảm nhận, tự hỏi và suy ngẫm, thấu hiểu, yêu mến và truyền cảm hứng.

Adlai Stevenson cho rằng nhà lãnh đạo thật sự, “mang trong mình một sứ mạng vĩ đại, có thể suy nghĩ, hành động và thực

hiện những công việc lớn lao". Chúng ta đều có khả năng lãnh đạo vì tất cả chúng ta đều có thể chỉ ra đường lối và lôi kéo những người khác. Mỗi người đều được sinh ra với các thiên hướng, sức mạnh và hạn chế. Nhưng tất cả chúng ta có thể nâng cao, học hỏi, phát triển và lớn lên để suy nghĩ, hành động và thực hiện công tác lãnh đạo.

Anh sẽ nghe thấy câu: "Anh là nhà lãnh đạo bẩm sinh" nhiều lần hơn khi phát triển những kỹ năng trong cuốn sách này. Điều đó sẽ khiến anh tự do thể hiện những tư tưởng sâu sắc nhất. Nó cho phép anh mang đến cho cuộc sống khát vọng lớn lao nhất của chính anh và trong các thành viên của một nhóm nhỏ, khát vọng của những người làm việc cho một công ty hoặc những người sống trong một cộng đồng, một bang hoặc một quốc gia. Hành trình này không bao giờ kết thúc. Hành trình này sẽ đưa anh đến với tự do.

Chú thích:

1. Còn được gọi là Khu tưởng niệm Quốc gia Mount Rushmore, nằm ở Dakota. Tại đây, khuôn mặt của bốn cố tổng thống Mỹ là Washington, Jefferson, Lincoh và Roosevelt được khắc nổi trên đá

# PHỤ LỤC

108 KỸ NĂNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO BẨM SINH

**CÁC KỸ NĂNG NỀN TẢNG**

Mở rộng nhận thức về bản thân

1. Im lặng và lắng nghe

2. Sống với niềm đam mê và định hướng niềm đam mê bằng sự chính xác

3. Thành công ngay trong áp lực

4. Sử dụng thời gian hiệu quả

5. Cân đối các nhu cầu công việc và cá nhân

6. Linh hoạt khi đối mặt với khó khăn

7. Coi thất bại là động lực để trưởng thành

8. Học tập suốt đời

9. Tìm kiếm phản hồi 3600

10. Sử dụng toàn bộ bộ não

11. Nắm được mã gen cá tính của bản thân

12. Hãy như một đại dương

Xây dựng các mối quan hệ

13. Xác lập nền tảng chung

14. Đặt mình vào vị trí người khác

15. Lắng nghe tích cực

16. Gần gũi, dễ tiếp cận

17. Phát triển năng lực lãnh đạo từ xa

18. Xét đoán mọi người

19. Áp dụng Quy tắc Bạch kim

20. Đảm bảo quy tắc MMFG–AM

21. Thể hiện tính hài hước

22. Thể hiện sự chính trực

23. Xây dựng lòng tin

Xác định rõ những kỳ vọng

24. Đưa ra những kỳ vọng chung được cả hai bên chấp thuận

25. Loại bỏ tận gốc những mục tiêu nhỏ

26. Giải thích kỳ vọng của tổ chức

27. Sử dụng cách suy nghĩ dựa trên sự kiện

28. Đặt ra luật chơi

29. Kiểm soát thông tin không chính thức

30. "Nối mạng" những mục tiêu

31. Làm rõ những tin đồn

32. Làm rõ mối liên hệ giữa hành động và kết quả

33. Biểu lộ sự lạc quan mạnh mẽ

34. Rọi ánh sáng vào "lỗ đen" trong tổ chức

35. Sẵn sàng đón nhận những bất ngờ

CÁC KỸ NĂNG ĐỊNH HƯỚNG

Lập sơ đồ phạm vi hoạt động và xác định sự cần thiết của định hướng lãnh đạo

36. Tìm kiếm một triển vọng khác

37. Làm như Walton: trò chuyện với tất cả mọi người

38. Sử dụng nhận thức "hai tròng"

39. Nhận biết xu hướng

40. Theo dõi áp lực thay đổi

41. Sử dụng tầm nhìn chiến lược

42. Tìm ra nguyên nhân gốc rễ

43. Cảm nhận những khả năng

44. Thể hiện sự nhạy bén trong kinh doanh

45. Học hỏi nhanh

Xác lập đường lối lãnh đạo

46. Phá vỡ trạng thái cân bằng – tạo sự cân bằng mới

47. Táo bạo đi đến những nơi không ai dám đến

48. Coi trọng hành động đầu tiên

49. Tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị

50. Phát triển các kịch bản

51. Xác lập các hành động cụ thể để hỗ trợ bức tranh tổng thể

52. Tập trung trước hết vào khách hàng

53. Lập kế hoạch ứng phó với thay đổi

54. Thể hiện sự sắc bén

55. Định hướng và phản chiếu

56. Thể hiện là một công dân tốt

57. Biết thời điểm tiến thoái

58. Tiến lên và hành động: hãy quyết đoán

Phát triển người khác thành lãnh đạo

59. Thu hút các ngôi sao đang lên

60. Sử dụng tiêu chuẩn "tầm cỡ thế giới"

61. Huấn luyện và đào tạo

5 biện pháp huấn luyện thành công

Những lời khuyên cho việc đào tạo chính thức

62. Đánh bóng toàn bộ viên kim cương

63. Liên tục đánh giá

64. Trao quyền để nhận kết quả

65. Hướng dẫn cách đánh giá tình hình thông qua các dạng phản ứng

66. Thúc đẩy sự chuẩn bị liên tục

67. Sử dụng sự đa dạng như một thế mạnh

68. Phân biệt giữa "không thể làm được" và "không làm"

69. Tự làm hình mẫu và khuyến khích sự xuất sắc

70. Kiểm soát tốc độ trong cuộc đua Ma–ra–tông

71. Sẵn sàng là người ủng hộ đầu tiên

72. Tích cực tìm cách chính thức hoá quá trình phát triển lãnh đạo

CÁC KỸ NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG

Xây dựng cơ sở để đạt được cam kết

73. Tạo dựng uy tín

74. Xây dựng nhóm ủng hộ nòng cốt

75. Xác lập quyền lực

76. Chia sẻ quyền lực

77. Che chở và bảo vệ

78. Thích nghi với từng nhóm đồng minh

79. Đảm đương nhiều vai trò

80. Làm mẫu về những lời cam kết

81. Xây dựng liên minh

Gây ảnh hưởng để giành được sự ủng hộ tự nguyện của người khác

82. Cho mọi người thấy lợi ích họ nhận được

83. Duy trì thông điệp

84. Sử dụng từ ngữ chính xác

85. Sử dụng số liệu thống kê, những câu chuyện, biểu tượng và lối nói ẩn dụ

86. Xây dựng thông điệp

87. Truyền đạt niềm tin, sức thuyết phục và lòng nhiệt tình

88. Nói bằng ngôn ngữ của người ủng hộ

89. Biết cách truyền đạt thông tin hợp lý

90. Cơ cấu lại để tăng động lực thúc đẩy

91. Vững vàng trước sự phản kháng

92. Bình tĩnh khi người khác không ủng hộ

93. Thiết lập mạng lưới

94. Tập trung vào người ủng hộ đầu tiên

95. Viết các bài báo

Xây dựng môi trường mang tính khích lệ

96. Xây dựng tinh thần cốt lõi

97. Tạo dựng một văn hóa lành mạnh và mang tính thích ứng cao

98. Lập bảng thi đua

99. Định vị người chơi

100. Giao trách nhiệm cho tất cả mọi người

101. Thúc đẩy những trao đổi cởi mở

102. Tối đa hoá sự tham gia của mọi người vào quá trình ra quyết định

103. Đẩy mạnh cơ chế phản hồi

104. Làm tan tảng băng xung đột

105. Bắt đầu bằng một chiến thắng

106. Sử dụng mọi biện pháp khích lệ

107. Định ra các giới hạn đạo đức

108. Trở thành "bộ điều chỉnh nhiệt độ"